

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE NEGOCIO PARA FORTALECER EL SECTOR
TOQUILLERO EN EL CANTÓN SIGSIG EN EL PERIODO 2017:
CASO PRÁCTICO ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA
AUXILIADORA”**

Trabajo de Titulación Previa la
Obtención del Título de Ingeniero
Comercial

AUTORES:

JEHISON EFRÉN LÓPEZ BRAVO

C.I. 1900599851

WILMER XAVIER UREÑA RIVAS

C.I.0105655229

DIRECTOR:

ING. GUSTAVO GIOVANNI FLORES SÁNCHEZ MBA

C.I. 0102157161

CUENCA - ECUADOR

2017

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de titulación es establecer un modelo de negocios para la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora, de manera que le permita ser más competitiva y eficiente en el desarrollo de sus actividades. La asociación se dedica a la elaboración de productos de paja toquilla y se encuentra ubicada en el cantón Sigsig provincia del Azuay, actualmente la venta de sus productos se dan tanto nacional como internacional.

El trabajo realizado para la elaboración del modelo inicia mediante un diagnóstico a nivel micro y macroeconómico, de manera interna y externa a la asociación; mediante el cual se pudo definir que las principales necesidades de la misma surgen debido a los cambios constantes del entorno empresarial y el nivel de competitividad que debe mantener la asociación dentro del mercado.

El modelo de negocio y sus principales características fueron desarrollados en base a un proceso de mejora continua, mediante la elaboración de un plan de marketing, plan estratégico, distribución de planta y análisis financiero; a su vez, se realizó un análisis de impacto y riesgos que se puede presentar al momento de implementar el modelo. Esto nos permitirá garantizar la correcta implementación y operatividad del modelo.

Finalmente se concluyó que la implementación del modelo por parte de la asociación le permitirá un desarrollo considerable en el mercado, la permanencia en el mismo y mejorar sus resultados financieros al cierre de cada periodo.

Palabras claves: MODELO DE NEGOCIO, CADENA DE VALOR, PLAN DE MARKETING, PLAN ESTRATEGICO, DISTRIBUCION DE PLANTA, FLUJO DE CAJA.

ABSTRACT

The objective of this graduation project is to set up a business model for the Maria Auxiliadora Toquilla Straw Weavers Association, as a means to improve competitiveness and efficiency in their operations.

This association's most prominent activity is the manufacture of toquilla straw products and it is located in the canton of Sigsig, Azuay; nonetheless, they sell their merchandise to a national and international market.

The research made for the construction of the model starts with a diagnostic at a micro and macro-economic level, both inside the organization and out. This preliminary study assumes that the main necessities of this association come from the constant changes of the business environment, as well as the competitiveness level that the organization has to preserve inside its marketplace.

The business model and its main characteristics were developed based on a process of continuous improvement, through the construction of a marketing plan, strategic plan, distribution, and financial analysis. Also, an impact and risk analysis was developed, which can be presented at the implementation phase of the model. This will allow to guarantee the correct implementation and operativity of the model.

Finally, it was concluded that the execution of the model by the organization will result in a considerable development in the market, its stability in it, and the advancement of financial outcome at the end of each period.

Keywords: BUSINESS MODEL, VALUE CHAIN, MARKETING PLAN, STRATEGIC PLAN, DISTRIBUTION PLANT, CASH FLOW.



CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
CONTENIDO	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
ÍNDICE DE ANEXOS	8
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL.....	11
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL.....	13
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	15
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	15
AGRADECIMIENTO	17
DEDICATORIA	18
INTRODUCCIÓN.....	19
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA AUXILIADORA	21
1.1. ANTECEDENTES.....	21
1.2. METODOLOGÍA	23
1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	26
1.3.1. ANÁLISIS MACRO	26
1.3.2. ANÁLISIS MICRO	36
CAPÍTULO II: PREDEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	68
2.1 DETERMINACIÓN DEL TARGET ADECUADO	68
2.2 GENERACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	70
MODELO CANVAS.....	70
2.3. DETERMINACIÓN DE LOS SOCIOS CLAVE	80



CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO	82
3.1 ENFOQUE CANVAS	82
3.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES	83
3.1.2 PROPUESTA DE VALOR	83
3.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	85
3.1.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES	85
3.1.5 FUENTES DE INGRESOS PROPUESTOS	86
3.1.6 RECURSOS CLAVES	89
3.1.7 ACTIVIDADES CLAVES	91
3.1.8 SOCIOS CLAVES	114
3.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	115
3.2 FLUJOS DE EFECTIVO NETOS DEL MODELO	116
3.3 PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL MODELO DE NEGOCIO.....	119
3.4 ANÁLISIS DE IMPACTO Y MONITOREO DEL MODELO	120
3.5 ANÁLISIS DE RIESGO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN DEL MODELO ..	121
CAPITULO IV: PLAN DE IMPLEMENTACION DEL MODELO DE NEGOCIO	124
4.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	124
4.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	127
4.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING	128
4.4 HOJA DE RUTA.....	129
CONCLUSIONES.....	131
RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA.....	133
ANEXOS	136
ANEXO 1: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PRODUCTORAS.	137
ANEXO 2: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LA ASOCIACIÓN.	144
ANEXO 3: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES.....	154



ANEXO 5: ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	162
ANEXO 6: ENCUESTA.....	163
ANEXO 7: HOJA DE CALIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES	165
ANEXO 8: PROTOTIPO DE LA PÁGINA WEB O TIENDA VIRTUAL	166
ANEXO 9: PRESUPUESTO DEL MODELO.....	171
ANEXO 10: TARIFAS DE ENVÍO NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	172
ANEXO 11: FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO CON GASTOS FINANCIEROS CON ESCENARIOS	177
ANEXO 12: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON ESCENARIOS	180
ANEXO 13: PROYECCION DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO NETO SIN GASTOS FINANCIEROS CON ESCENARIOS	183
ANEXO 14: BALANCE GENERAL PROYECTADO	186
ANEXO 15: ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS	187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de la población económicamente activa	33
Gráfico 2: Población económica activa y desocupada.....	34
Gráfico 3: Grupos étnicos.....	35
Gráfico 4: Evaluación de proveedores	48
Gráfico 5: Edad de las productoras	48
Gráfico 6: Productores.	49
Gráfico 7: Producción mensual	49
Gráfico 8: Costo de la paja toquilla.....	50
Gráfico 9: Control de calidad	50
Gráfico 10: Siente motivación para seguir tejiendo	51
Gráfico 11: Comprometido con la continuidad del tejido.....	51
Gráfico 12: Rendimiento de las socias	51
Gráfico 13: Tiempo de producción	52
Gráfico 14: Conoce misión, visión, objetivos y metas.....	52
Gráfico 15: Perspectiva de la Asociación	53



Gráfico 16: La producción de la Asociación	53
Gráfico 17: Dispone de marca, patente y plan de negocio	54
Gráfico 18: Porcentaje de producción de la asociación	54
Gráfico 19: Satisfacción de clientes	55
Gráfico 20: Total clientes mayoristas	59
Gráfico 21: Clientes nacionales mayoristas.....	60
Gráfico 22: Clientes Internacionales Mayoristas.....	60
Gráfico 23: Edad de los consumidores del mercado objetivo	68
Gráfico 24: Género de los consumidores	69
Gráfico 25: Clientes Potenciales a Nivel local	69
Gráfico 26: Potenciales Clientes	70
Gráfico 27: Implementar en la Asociación	84
Gráfico 28: Actividades Claves a Realizar.....	84
Gráfico 29: Razones a Mejorar	89
Gráfico 30: Capacitaciones	90
Gráfico 31: Proveedores	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Exportaciones según subpartida 65020010.....	31
Tabla 2: Total de la población	31
Tabla 3: Clasificación del Cantón Sigsig	32
Tabla 4: Población Económica Activa y Desocupada.....	33
Tabla 5: Sector económico.....	34
Tabla 6: Nivel de pobreza	36
Tabla 7: Horarios de atención	38
Tabla 8: Precios de Venta	57
Tabla 9: Precio de Bolsos	58
Tabla 10: Precios de Artesanías	58
Tabla 11: Ingresos Adicionales	58
Tabla 12: Definición de Modelo de Negocio	73
Tabla 13: Clasificación de los Distintos Tipos de Negocio.....	74
Tabla 14: Precio de Sombreros Propuesto.....	87



Tabla 15: Precio de Bolsos	87
Tabla 16: Precios de Artesanías	88
Tabla 17: Nivel de Producto del Sombrero	93
Tabla 18: Nivel de Producto del Bolso	93
Tabla 19: Nivel de Producto de las Artesanías	94
Tabla 20: Plan de Medios	98
Tabla 21: Medios a Utilizar	98
Tabla 22: Naturaleza del mensaje	99
Tabla 23: Tiempo de mensaje	99
Tabla 24: Actividades de Producción	112
Tabla 25: Plan de monitoreo y Evaluación	121
Tabla 26: Análisis de riesgo del modelo	122

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: División política	21
Ilustración 2: Crecimiento del PIB	30
Ilustración 3: Distribución de planta actual	37
Ilustración 4: Segunda Planta de la Asociación	38
Ilustración 5: Organigrama de la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora	41
Ilustración 6: Cinco Fuerzas de Porter de la Asociación	45
Ilustración 7: Cadena de Valor Actual de la Asociación	46
Ilustración 8: Canal de Distribución Actual	56
Ilustración 9: Modelo Canvas	75
Ilustración 10: Cadena de Valor Propuesta	79
Ilustración 11: Modelo CANVAS Propuesto:	82
Ilustración 12: Canales de Distribución Propuesto	85
Ilustración 13: Clasificación de los Productos de Paja Toquilla	94
Ilustración 14: Ciclo de vida del producto	95
Ilustración 15: Instalaciones de la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora	96
Ilustración 16: Diseño del Nombre Comercial	101



Ilustración 17: Marca Propuesta para la Asociación	102
Ilustración 18: FODA.....	105
Ilustración 19: Matriz EFE	108
Ilustración 20: Matriz FODA	110
Ilustración 21: Primera planta de la Asociación	111
Ilustración 22: Procesos de Producción	112
Ilustración 23: Estructura de Costos.....	116
Ilustración 24: Cálculo de interés	117
Ilustración 25: Flujo de Caja Neto	118
Ilustración 26: Resumen Indicadores.....	119
Ilustración 27: Hoja de Ruta	130

ÍNDICE DE ANEXOS

Gráfico 1: Edad de las Productoras.....	137
Gráfico 2: Hijos	137
Gráfico 3: Producción Mensual	137
Gráfico 4: Tipo de Productor	138
Gráfico 5: Costo de Producir el Sombrero	138
Gráfico 6: Costo de la Paja Toquilla	138
Gráfico 7: Tipo de Sombrero Fabricado	139
Gráfico 8: Tiempo de Producción	139
Gráfico 9: Control de la Calidad	139
Gráfico 10: Cantidad de sombreros a Producir al Mes para su Manutención	140
Gráfico 11: Personas Que Trabajan	140
Gráfico 12: Relación.....	141
Gráfico 13: Motivación	141
Gráfico 14: Compromiso con la Continuidad del Sombrero	141
Gráfico 15: Rendimiento de las Socias	141
Gráfico 16: Capacitación	142
Gráfico 17: Capacitación	142
Gráfico 18: Tipos de Capacitación	142
Gráfico 19: Entrega de Sombreros a la Asociación	143



Gráfico 20: Intermediario.....	143
Gráfico 21: Edad	144
Gráfico 22: Hijos	144
Gráfico 23: Miembros de Familia que Pertenecen a la Asociación	144
Gráfico 24: Domicilio	144
Gráfico 25: Conocimiento de la Misión, Visión de la Asociación	145
Gráfico 26: Conocimiento de los Objetivos de la Asociación	145
Gráfico 27: Conocimiento de las Metas de la Asociación	145
Gráfico 28: Capacitación para Mejorar la Calidad del Producto	145
Gráfico 29: Capacitaciones para las Socias	146
Gráfico 30: Acogida de Asambleas Convocadas.....	146
Gráfico 31: Motivación a Seguir Laborando	146
Gráfico 32: Relación con las Socias Dentro de la Asociación.....	147
Gráfico 33: Perspectiva a Futuro.....	147
Gráfico 34: Producción de la Asociación	147
Gráfico 35: Disponibilidad de: Marca y Patente, Plan de Negocio	148
Gráfico 36: Empleados Fijos	148
Gráfico 37: Disponibilidad de un Plan de Negocio.....	148
Gráfico 38: Producción de Productos de Paja Toquilla.....	148
Gráfico 39: Aspectos a Considerar para la Satisfacción del Cliente	149
Gráfico 40: Prioridades Competitivas	149
Gráfico 41: Acabado del Sombrero	150
Gráfico 42: Maquinaria	150
Gráfico 43: Maquinaria por Sustituir o Actualizar	150
Gráfico 44: Proveedores	150
Gráfico 45: Evaluación de Proveedores	151
Gráfico 46: Criterios a Considerar de sus Proveedores.....	151
Gráfico 47: Obtención de la Marca Ecuador Ama la Vida.....	151
Gráfico 48: Clientes.....	151
Gráfico 49: Conocimiento de los Costos Totales de Producción	152
Gráfico 50: Conocimiento de los costos Variables de Producción	152
Gráfico 51: Conocimiento de los Costos Fijos de Producción	152
Gráfico 52: Realización de un Préstamo	153



Gráfico 53: Lugar del Crédito	153
Gráfico 54: Utilización del Crédito	153
Gráfico 55: Edad de los Clientes	154
Gráfico 56: Genero.....	154
Gráfico 57: Clientes Potenciales a Nivel local	154
Gráfico 58: Conocimiento de la Asociación	155
Gráfico 59: Medio de Información	155
Gráfico 60: Razones a Mejorar	155
Gráfico 61: Implementar en la Asociación	156
Gráfico 62: Compra del Producto	156
Gráfico 63: Lugar de la Compra	156
Gráfico 64: Otros Lugares de Adquisición	157
Gráfico 65: Calidad del Producto.....	157
Gráfico 66: Tipo de Producto	157
Gráfico 67: Sombrero Brisa.....	158
Gráfico 68: Sombrero Llano	158
Gráfico 69: Razones por las Cuales Comprar	158
Gráfico 70: Frecuencia de Compra	159
Gráfico 71: Bolsos.....	159
Gráfico 72: Artesanías	159
Gráfico 73: Recomendación del Producto	160
Ilustración 1: Balance General	161
Ilustración 2: Estado de Pérdidas y Ganancias	162
Ilustración 3: Hoja de Calificación de Proveedores	165
Ilustración 4: Propuesta de La Página Web o Tienda Virtual.....	166
Ilustración 5: Sección “Catalogo” de la Tienda Virtual	167
Ilustración 6: Sección “Acerca de Nosotros” de la Tienda Virtual	168
Ilustración 7: Sección "Contáctenos" de la Tienda Virtual	169
Ilustración 8: Sección "Términos y Condiciones" de la Tienda Virtual	170
Ilustración 9: Presupuesto del Modelo	171
Ilustración 10: Tarifa de Servicios Nacionales de DHL EXPRESS	172
Ilustración 11: Tarifas de Exportación	173



Ilustración 12: Matriz de Opciones de Tarifas y Servicios	174
Ilustración 13: Matriz de Opciones de Tarifas y Servicios	175
Ilustración 14: Matriz de Opciones de Tarifas y Servicios 2.....	176
Ilustración 15: Flujo de Caja Neto Proyectado Escenario 1	177
Ilustración 16: Flujo de Caja Neto Proyectado Escenario 2	178
Ilustración 17: Flujo de Caja Neto Proyectado Escenario 3	179
Ilustración 18: Análisis de Sensibilidad Escenario 1	180
Ilustración 19: Análisis de Sensibilidad Escenario 2.....	181
Ilustración 20: Análisis de Sensibilidad Escenario 3	182
Ilustración 21: Flujo de Efectivo Neto Sin Gastos Financieros Escenario 1	183
Ilustración 22: Flujo de Efectivo Neto Sin Gastos Financieros Escenario 2	184
Ilustración 23: Flujo de Efectivo Neto Sin Gastos Financieros Escenario 3	185
Ilustración 24: Balance General Proyectado	186
Ilustración 25: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	187



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, Wilmer Xavier Ureña Rivas en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA FORTALECER EL SECTOR TOQUILLERO EN EL CANTÓN EL SIGSIG EN EL PERIODO 2017: CASO PRÁCTICO ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA AUXILIADORA", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 19 de diciembre de 2017

WILMER XAVIER UREÑA RIVAS

C.I: 010565522-9



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, Jehison Efrén López Bravo en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA FORTALECER EL SECTOR TOQUILLERO EN EL CANTÓN EL SIGSIG EN EL PERIODO 2017: CASO PRÁCTICO ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA AUXILIADORA ", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 19 de diciembre de 2017

JEHISON EFRÉN LÓPEZ BRAVO

C.I: 1900599851



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Wilmer Xavier Ureña Rivas, autor del trabajo de titulación “MODELO DE NEGOCIO PARA FORTALECER EL SECTOR TOQUILLERO EN EL CANTÓN SIGSIG EN EL PERIODO 2017: CASO PRÁCTICO ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA AUXILIADORA”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 19 de diciembre de 2017

WILMER XAVIER UREÑA RIVAS

C.I: 0105655229



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Jehison Efrén López Bravo, autor del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA FORTALECER EL SECTOR TOQUILLERO EN EL CANTÓN SIGSIG EN EL PERIODO 2017: CASO PRÁCTICO ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA AUXILIADORA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 19 de diciembre de 2017

JEHISON EFRÉN LÓPEZ BRAVO

C.I: 1900599851



AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a todas las personas que han influido de manera positiva a lo largo de mi carrera universitaria. A mi familia y amigos que ha sido un pilar fundamental en mi vida, a los docentes y autoridades por inculcar valores profesionales. Finalmente, expreso mi agradecimiento particular al Ing. Gustavo Flores por su contribución en la dirección de este modelo de negocio y a la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora por darnos la apertura y el apoyo para el cumplimiento de esta meta.

Jehison López

Agradezco en primer lugar a Dios porque gracias a sus bendiciones me permitió terminar exitosamente una etapa más de mi vida. También agradezco a mis padres y hermanos por el apoyo brindado durante toda mi etapa de estudio, a mis familiares, amigos y en especial a Diana e Isabel quienes nos apoyaron en momentos difíciles que atravesamos; a José Benalcázar y Ana Vanegas quienes con su paciencia, consejos y ayuda infinita he llegado a cumplir varias metas que me lo he propuesto. Finalmente y no menos importante quiero agradecer a Ing. Gustavo Flores quien con su paciencia, consejos y soporte académico nos permitió culminar nuestro trabajo de titulación.

Wilmer Ureña



DEDICATORIA

A Dios siempre, a mis queridos padres y hermanos quienes siempre me apoyaron
y me dieron las mejores enseñanzas.

Jehison López

A Dios por las bendiciones brindadas, mis padres por el apoyo
Incondicional y los valores inculcados durante mi vida.

Wilmer Ureña

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio permite que una empresa pueda determinar la viabilidad de un proyecto, su factibilidad, sostenibilidad y contribuir a su mejora competitiva; considerando que el mismo debe ser evaluado constantemente y mantener un proceso de mejora continua. Es por ello que ante la existencia del emprendimiento y constante crecimiento empresarial, la elaboración e implementación de planes de negocio en las organizaciones se han convertido en un pilar fundamental; debido a que este garantiza la obtención de mejores resultados al momento de plantear iniciativas de innovación o ya sea creación de empresas.

Un emprendedor busca tener éxito buscando los medios necesarios para llegar a convertir su idea en realidad o mejora de su negocio existente, teniendo en consideración su crecimiento estructural e incrementando su rentabilidad; para ello busca una metodología óptima a seguir para cumplir sus objetivos propuestos.

Existen varias metodologías que buscan abarcar todas las áreas de la empresa pero no han sido suficientes para dar soluciones perfectas a una propuesta. Es por esto que en el siguiente estudio se utilizó la metodología conocida como MODELO CANVAS creado por Alexander Osterwalder. Este modelo fue creado con el propósito de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes o áreas que influyan en la organización; a través de este modelo se busca agregar valor mediante una herramienta sencilla que se puede implementar en diferentes actividades comerciales ya sea pequeña, mediana o grande.

El objetivo del modelo de negocio es fortalecer la empresa en su actividad comercial tanto interno como externo, permitiendo satisfacer la demanda que existe, así también la demanda que aún falta por cubrir en el mercado nacional e internacional. El producto de paja toquilla que producen las empresas y organización en el mercado local, ofrecen un producto de buena calidad y a precios sumamente accesibles, que cumplen con la satisfacción del cliente.



La Industrial comercial del producto de paja toquilla se ha fortalecido, debido a un galardón dado por la UNESCO en el año 2012, el cual ha declarado como “Patrimonio Inmaterial de la Humanidad” (UNESCO, 2012), logrando que el producto termine siendo una atracción turística para el consumidor.

La información que se obtuvo para el desarrollo de este modelo de negocio es basado en información brindada por la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora, Consumidores, Productoras y su Directiva; información que ayudo a diagnosticar y desarrollar el modelo CANVAS, el cual tiene como objetivo fortalecer el mercado toquillero.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA AUXILIADORA

1.1. ANTECEDENTES

El cantón Sigsig pertenece a la Provincia del Azuay y se encuentra ubicado al sureste del cantón Cuenca a 60 km por la vía Cuenca – Gualaceo - Sigsig, tiene una extensión de 648 km². Cuenta con 7 parroquias que son: Güel, Cutchil, San José de Raranga, San Miguel de Jima, San Bartolomé, Ludo y Sigsig cabecera cantonal. Tiene una población de 26.910 habitantes de los cuales 11.915 son hombres y 14.995 son mujeres, según se aprecia en la Ilustración 1, limita al sur con la parroquia de Chigüinda que pertenece al cantón Gualaquiza de la provincia de Morona Santiago, al norte con los cantones de Chordeleg y Gualaceo, al este con Limón Indanza perteneciente a Morona Santiago y al oeste con el cantón Cuenca. Sus actividades principales son la agricultura y la artesanía. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sigsig, Azuay, Ecuador, 2017)

Ilustración 1: División política



Fuente: División Política

Elaborado: Mapas Ecuador



En el cantón Sigsig el comercio se desarrolla en diferentes áreas principalmente; en la ganadería, la agricultura, la producción de sombreros de paja toquilla, entre otras. Debido a la importancia del sector toquillero en la economía sigseña, es indispensable generar un mecanismo de fortalecimiento de esta, que se lo realizará a través de la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

La Asociación de Toquilleras María Auxiliadora nació en 1990, están dedicadas a la elaboración y producción de accesorios de paja toquilla entre los cuales se destacan los sombreros, bolsos, artículos decorativos, entre los más representativos. En la actualidad cuenta con 177 socias quienes poseen la habilidad de elaborar principalmente los sombreros de paja toquilla.

La Asociación dispone actualmente de un mercado nacional e internacional para la venta de sus productos; aproximadamente el 53% de su producción es exportada a destinos como: Estados Unidos, Inglaterra, China, Francia, Caribe, España; mientras que, el 47% se destina al mercado nacional, con un enfoque principalmente en Quito y Guayaquil.

SECTOR ECONÓMICO

La producción del sombrero de paja toquilla pertenece al sector secundario dentro de las industrias manufactureras, y según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC (2012) la fabricación de sombreros de paja toquilla tiene el código CIU (C1410.05.03), el cual se analizará en los sectores económicos descritos en el diagnóstico.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La Asociación de Toquilleras María Auxiliadora fue fundada un 19 de marzo de 1990 por las hermanas salesianas, las cuales tuvieron la idea de unir a las señoras tejedoras con la finalidad de no vender a los intermediarios en vista de que no era valorado el trabajo realizado por las artesanas individualmente, comprando a un precio muy reducido. Como se mencionó anteriormente, en la actualidad, la Asociación cuenta con 177 socias del cantón Sigsig, pertenecientes a las parroquias: Cutchil, Ludo, San Bartolomé, San Juan Raranga, Jima y Sigsig.

Uno de los principales objetivos de la Asociación es mantener la tradición del tejido de la paja toquilla, para ello busca fomentar la producción artesanal de

sombrero de paja toquilla y otros productos para la decoración del hogar realizados de dicha materia prima. En el 2010 la Asociación logró readecuar el área de producción; además, lograron aumentar sus ventas en un 54,73% por la gran acogida a nivel local y nacional generada a raíz de una producción destinada al Ministerio de Cultura, consiguiendo el reconocimiento de la Asociación a nivel internacional.

1.2. METODOLOGÍA

Para la presente investigación la metodología utilizada en el diagnóstico de la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora será de tipo:

Descriptiva.- Esta investigación se limita a señalar las características particulares y diferenciadoras de algún fenómeno o situación en particular.

Explicativa: Este tipo de estudio busca la causa de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto. (LEYTON, 2012)

Además los métodos de recolección de información para el desarrollo del modelo de negocio se obtendrá por medio de dos métodos:

Las fuentes primarias se obtendrá mediante encuestas realizadas a los productores que elaboran los productos de paja toquilla quienes nos brindarán información necesaria en cuanto a la producción, costo y necesidades.

Asi también se obtendrá información concernientes a la Asociación para ver las necesidades que tiene la misma, con el fin de establecer un modelo eficiente para la transformación de la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

Además se desarrollará la cadena de valor de la Asociación y cada uno de sus eslabones; y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que servirán para el análisis micro.

Mientras que las fuentes secundarias se tomará como soporte estudios realizados por el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC), Banco Central del Ecuador (BCE), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), entre otras; marcos legales, ley de fomento artesanal, entre los más importantes, que servirá para el análisis macro.



POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para la primera encuesta corresponde a la socias o productoras de la Asociación, ya que estas son quienes realizan la producción de los productos de paja toquilla.

Mientras que la segunda encuesta se aplicará al personal administrativo de la Asociación. Por último se desarrollará una encuesta a los turistas tanto nacionales como extranjeros, ya que son nuestros posibles compradores de los productos de paja toquilla.

Encuestas a productoras del sombrero de paja toquilla

Las encuestas realizadas a las productoras, socias de la Asociación, se hizo mediante un censo con un margen de error de $\pm 4,85\%$, es decir que se puede inferir en toda la población, es por esto que se obtuvo información de 120 productoras de las 170 que conforman la población total.

Las 50 productoras que no respondieron abarcan un 29,41% del total de las encuestas realizadas. Este margen de error abarca diferentes situaciones propias del levantamiento de información entre las que se puede mencionar: ausencia de la productora en su domicilio al momento de la aplicación de la encuesta; edad avanzada de las productoras, el cual dificultó la aplicación de la encuesta; entre otras.

Encuestas a la administración de la asociación

La segunda encuesta se aplicó a la administración de la Asociación con el fin de analizar el estado de la misma. Por ese motivo la población a estudiar son todas las socias administrativas que son 7, por ende se va aplicar a toda la población.

Encuestas a la demanda

En el caso de la demanda, la muestra se determinó en base al muestreo aleatorio probabilístico para muestras infinitas, nacional e internacional, lo que indica que la población a estudiar se lo determina con el siguiente cálculo:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

Dónde:

Z= nivel de confianza

P= probabilidad de que ocurra

Q= probabilidad de que no ocurra

e^2 = error de estimación

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = 384.16 \approx 384 \text{ encuestas}$$

La muestra de demandantes es de 384 clientes ya que se consideró un error muestral máximo permitido del 5%, con un nivel de confianza de 95%, teniendo en consideración que nuestros posibles consumidores pueden ser turistas ya sea nacionales o extranjeros.

Herramientas

Se realizó tres encuestas descriptivas, la primera fue dirigida a los productores, la segunda a la Asociación y la tercera fue enfocada a los clientes; para definir el impacto que producirá el modelo.

Además se llevó a cabo la observación directa durante el levantamiento de la información. Así también los datos estadísticos proporcionan el adecuado análisis e interpretación de los mismos. De este modo se conoció las situaciones por la que atraviesa la Asociación y como se debería mejorar.

Es por esto que el modelo de negocio que se va a desarrollar esta basándose directamente en los resultados que se obtenga de la investigación.

En consecuencia, para realizar el diagnóstico se iniciará con la fuente secundaria.

1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.3.1. ANÁLISIS MACRO

1.3.1.1. ENTORNO POLÍTICO – LEGAL

En el entorno político y legal se da a conocer la información relacionada desde el enfoque político dictaminado en los diferentes reglamentos vigentes en la ley ecuatoriana.

Con respecto a los saberes ancestrales como lo es el sombrero de paja toquilla, la Constitución de la República del Ecuador dispone lo siguiente:

En la sección cuarta de la Constitución habla de la Cultura y Ciencia, el cual se ha considerado los siguientes artículos:

Art. 21.- Las personas tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural, a decidir sobre su pertenencia a una o varias comunidades culturales y a expresar dichas elecciones; a la libertad estética; a conocer la memoria histórica de sus culturas y a acceder a su patrimonio cultural; a difundir sus propias expresiones culturales y tener acceso a expresiones culturales diversas

Art. 22.- Las personas tienen derecho a desarrollar su capacidad creativa, al ejercicio digno y sostenido de las actividades culturales y artísticas, y a beneficiarse de la protección de los derechos morales y patrimoniales que les correspondan por las producciones científicas, literarias o artísticas de su autoría.

Art. 25.- Las personas tienen derecho a gozar de los beneficios y aplicaciones del progreso científico y de los saberes ancestrales. (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008)

Así también en la sección octava se habla de la ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales

Art. 385.- El sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, en el marco del respeto al ambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, tendrá como finalidad:



1. Generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos.
2. Recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales.
3. Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir. (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008)

Por otro lado, el 15 de enero de 1965 se dictó una Ley de fomento de artesanía cuyo decreto permitía a los artesanos contar con una ley propia, con la finalidad de desarrollar y seguir fomentando la producción artesanal, servicios y artística.

LEY DE FOMENTO ARTESANAL

Art. 1.- Esta Ley ampara a los artesanos organizados de forma individual, asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios, que transforman la materia prima con predominio de labor manual, con ayuda o no de máquinas, equipos y herramientas; siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto señalado por la Ley. (LEY DE FOMENTO ARTESANAL, 2003)

En el siguiente artículo habla de los beneficios que reciben los artesanos:

Art. 9.- Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios:

- Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales. Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados y reconstruidos, se requerirá carta de garantía de funcionamiento de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.

- Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal, que no se produzca en el país y que fuere empleada en la elaboración de productos que se exportaren, previo dictamen favorable del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca.

Sin embargo, tanto en el numeral 1. como el de este numeral 2., seguirá vigente la reducción del 35% del valor de las exoneraciones a los impuestos a las importaciones, establecida mediante Ley No. 509 de 8 de Junio de 1983, en lo que fuere pertinente.

- Exoneración total de los impuestos y derechos que graven la exportación de artículos y productos de la artesanía.
- Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.
- Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, inclusive los de alcabala y de timbres, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.
- Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios, de conformidad con la Ley.
- Exoneración de impuestos arancelarios adicionales a la importación de envases, materiales de embalaje y, de acuerdo con el Reglamento, similares, cuando las necesidades de los artículos o producción artesanal lo justifiquen, siempre que no se produzcan en el país.
- Exoneración total de los derechos, timbres e impuestos que graven los actos constitutivos, reformas de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos u otras personas jurídicas reconocidas legalmente, conforme lo determina la presente Ley.

- Las personas naturales o jurídicas acogidas a esta Ley percibirán hasta el 15% en general como Abono Tributario o sobre el valor FOB de las exportaciones, y, como adicional, por razones de difícil acceso a mercados externos, licencias, permisos previos, competencia en el mercado, costos y fletes y lo que representan los nuevos mercados, hasta el 10% de los porcentajes que se establecieren legalmente.
- Exoneración de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento. (LEY DE FOMENTO ARTESANAL, 2003)

LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Art. 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

En el capítulo III de Ley orgánica de economía popular y solidaria habla de los incentivos que tienen los artesanos:

Art. 138.- Políticas.- El Estado diseñará políticas de fomento tendientes a promover la producción de bienes, servicios, conductas sociales y económicas responsables de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley y podrá otorgar tratamientos diferenciados, en calidad de incentivos, a favor de las actividades productivas, los que serán otorgados en función de sectores, ubicación geográfica u otros parámetros, de acuerdo a lo que establezca el Reglamento.

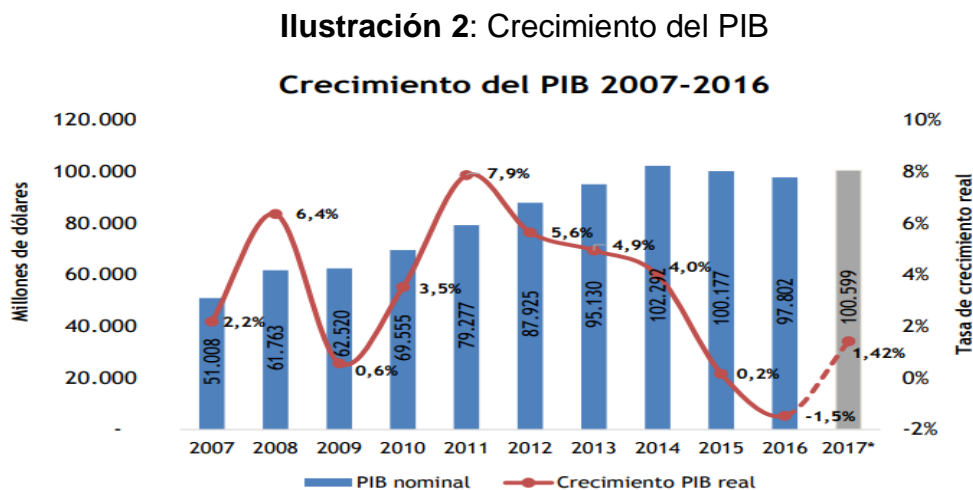
Art. 139.- Hecho Generador de Tributos.- Los actos solidarios que efectúen con sus miembros las organizaciones a las que se refiere esta Ley, como parte del

ejercicio de las actividades propias de su objeto social, no constituyen hechos generadores de tributos; en cambio, los actos y demás operaciones que efectúen con terceros, están sujetos al régimen tributario común.

Las utilidades que pudieran provenir de operaciones con terceros y que no sean reinvertidos en la organización, gravarán Impuesto a la Renta, tanto para el caso de la organización, cuanto para los integrantes cuando éstos los perciban. (LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA).

1.3.1.2. ENTORNO ECONÓMICO

Según datos del Banco Central del Ecuador el incremento del PIB para el Ecuador en el año 2016 fue del -1,5%, mientras que para el año 2017 se estima un crecimiento del PIB a 1,42%. En la ilustración 2, se puede observar los históricos del PIB y la proyección para el año 2017.



Fuente: (BCE, 2017)

EXPORTACIONES

Según datos del Banco Central del Ecuador, mediante la plataforma virtual se encontró datos históricos de la sub partida 65020010 para las exportaciones de

sombreros de paja toquilla o paja mocora. En la tabla 1 podemos observar los datos de las exportaciones.

Tabla 1: Exportaciones según subpartida 65020010

EXPORTACIONES SEGÚN SUBPARTIDA 65020010 (Miles de Dólares)			
AÑO	EXPORTACIONES	%	TM
2013	3094,9	-	30,8
2014	4993	61,33%	44,6
2015	7385,9	138,65%	56,7
2016	7675,3	148%	48,4

Fuente: (BCE, 2017)

Elaborado: Los Autores

Según la tabla 1, tomando como año base 2013, las exportaciones de los sombreros han crecido en el año 2014 en un 61,33%, en el año 2015 en un 138,65%, y en el año 2016 148%, siendo esto una motivación para seguir con la producción y comercialización de este artículo.

CANTÓN SIGSIG

A continuación en la tabla 2, podemos observar el total de la población del cantón Sigsig dividida por género, según datos del censo del año 2010.

Tabla 2: Total de la población

TOTAL DE LA POBLACIÓN	
HOMBRES	11.915
MUJERES	14.995

Fuente: (INEC, 2010)

Elaboración: Los Autores.

En la tabla 3, se observa la clasificación de la población, en donde la población económicamente activa (PEA) representa el 44% de la población total, dentro de la cual se encuentran las personas de 15 años y más que trabajan o están buscando un empleo; y, la población en edad de trabajar (PET) con un 64% se encuentra representada por aquellas personas de 15 años en adelante.

Tabla 3: Clasificación del cantón Sigsig

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTON SIGSIG	
POBLACIÓN TOTAL	26.910
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA)	11.805
POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR (PET)	17165

Fuente: (INEC, 2010)

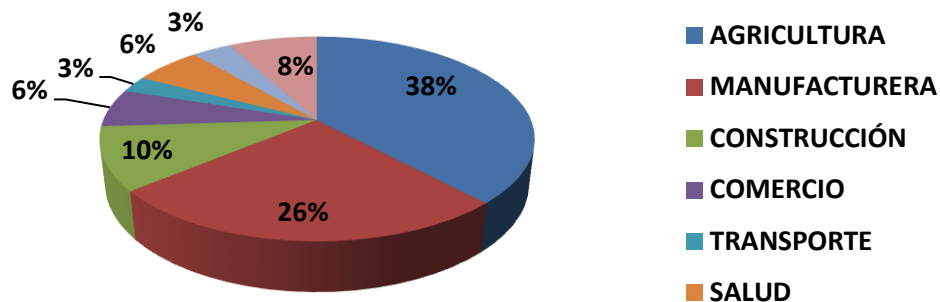
Elaboración: Los Autores.

Según, GEOLIDERAR S.A. (2015) las actividades que realiza la población del Sigsig están divididas por diferentes secciones, que son:

- La principal actividad a la que se dedica la población económicamente activa (PEA) del Sigsig es la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con un 38%
- El segundo lugar, con el 26% de la PEA lo ocupan la rama de la industria manufacturera a la cual se dedica el 23% de la población masculina y el 77 % de la femenina, infiriéndose a la elaboración del sombrero de paja toquilla.
- El tercer lugar ocupa la actividad de la construcción con el 10% de la población.
- En cuarto lugar se encuentra ubicado el comercio al por menor y mayor con un 6%.
- Le sigue en importancia el transporte y almacenamiento con el 2,9%, la administración pública, enseñanza y salud que suma el 6%, actividades de los hogares como empleadores y otros servicios que totaliza el 3,5%, y un porcentaje de no declarado que representa 7,9%.

En el gráfico 1, podemos ver la distribución de la población con sus diferentes actividades.

Gráfico 1: Distribución de la población económicamente activa



Fuente: (GEOLIDERAR S.A., 2015)

Elaborado: Los Autores

DESEMPLEO, SUBEMPLEO Y OCUPACIÓN PLENA

La tasa de desempleo en el cantón Sigsig, es de 1.89 %, se trata de la población desocupada, que tiene edad y está disponible para trabajar; sin embargo, no logran colocarse en un puesto de trabajo, Este indicador expresa la incapacidad de la economía local en generar puestos de trabajo. La tendencia se mantiene en 223 personas que no tienen trabajo y están desocupadas. (GEOLIDERAR S.A., 2015)

En la tabla 4 y el gráfico 2, se observa la PEA y la población desocupada.

Tabla 4: Población económica activa y desocupada

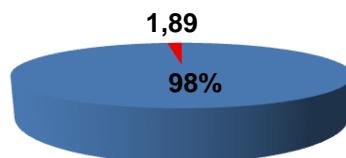
POBLACIÓN ECONOMICA ACTIVA Y DESOCUPADA	
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)	11805
POBLACIÓN DESOCUPADA	223
TASA DE DESEMPLEO	1,89%

Fuente: (GEOLIDERAR S.A., 2015)

Elaboración: Los Autores.

Gráfico 2: Población económica activa y desocupada

■ POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)
■ POBLACIÓN DESOCUPADA



Fuente: (INEC, 2010)

Elaboración: Los Autores.

Relación entre sectores económicos: primario, secundario, terciario vs población económicamente activa vinculada a cada uno de ellos.

Según, el censo del INEC 2010, se observa a continuación la constitución de la PÉA en relación con los sectores económicos, correspondiéndole al sector primario el 37,80%, el sector secundario el 25,58% y el sector terciario el 36,62% de la PEA. En la tabla 5, se detalla los sectores con sus respectivos porcentajes.

Tabla 5: Sector económico

SECTORES	POBLACIÓN	%
SECTOR PRIMARIO	4.462	37.80
SECTOR SECUNDARIO	3.020	25.58
SECTOR TERCIARIO	4.323	36.62
TOTAL	11.805	100

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Elaboración: Los Autores.

1.3.1.3. ENTORNO SOCIOCULTURAL

El entorno social comprende la dinámica poblacional, las características demográficas, las formas de organización de las y los actores sociales, el aporte a la cogestión del territorio; lo cultural se refiere al conjunto de valores que componen las identidades y culturas de los grupos poblacionales.

Apunta a la identificación de las desigualdades de los diferentes grupos poblacionales asentados en los territorios respecto al ejercicio de sus derechos sociales, políticos y culturales, mostrando problemas específicos para hacer visibles patrones de discriminación y exclusión. (SENPLADES, 2011)

MIGRACIÓN

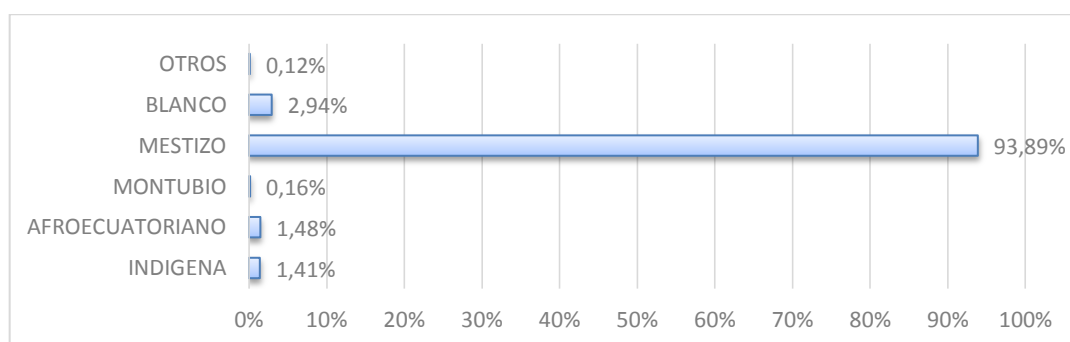
La migración en el Sigsig se ha venido dando desde hace muchos años atrás, este fenómeno se ha dado por diversas razones tales como: trabajo, estudio, salud, entre otras. Varias personas han salido y se han radicado en la ciudad de Cuenca, mientras que otra parte de la población ha salido fuera del país, para alcanzar una mejor calidad de vida.

Según datos del INEC, aproximadamente el 6% de la población ha migrado, siendo un 75% de hombres y un 25% de mujeres de las diferentes parroquias del cantón.

GRUPOS ÉTNICOS

El Ecuador es un país pluricultural, pluriétnico es por eso que nos vemos en la obligación de dar a conocer las expresiones sociales y culturales que tiene el Sigsig, siendo una de las delimitaciones del estudio que se está yendo a realizar. En el gráfico 3, les presentamos los grupos étnicos del cantón.

Gráfico 3: Grupos étnicos



Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado: Los Autores

POBLACIÓN SEGÚN NIVEL DE POBREZA

Entre los diferentes grupos de vulnerabilidad en el Ecuador está la pobreza, en la región encontramos un índice contundente de pobreza y más aún en el Sigsig con las necesidades básicas insatisfechas (NBI). En la tabla 6, se observa la población con NBI.

Tabla 6: Nivel de pobreza

POBREZA	
PERSONAS POBRES POR NBI	21438
POBREZA POR NBI	79,96%

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Elaboración: Los Autores.

1.3.2. ANÁLISIS MICRO

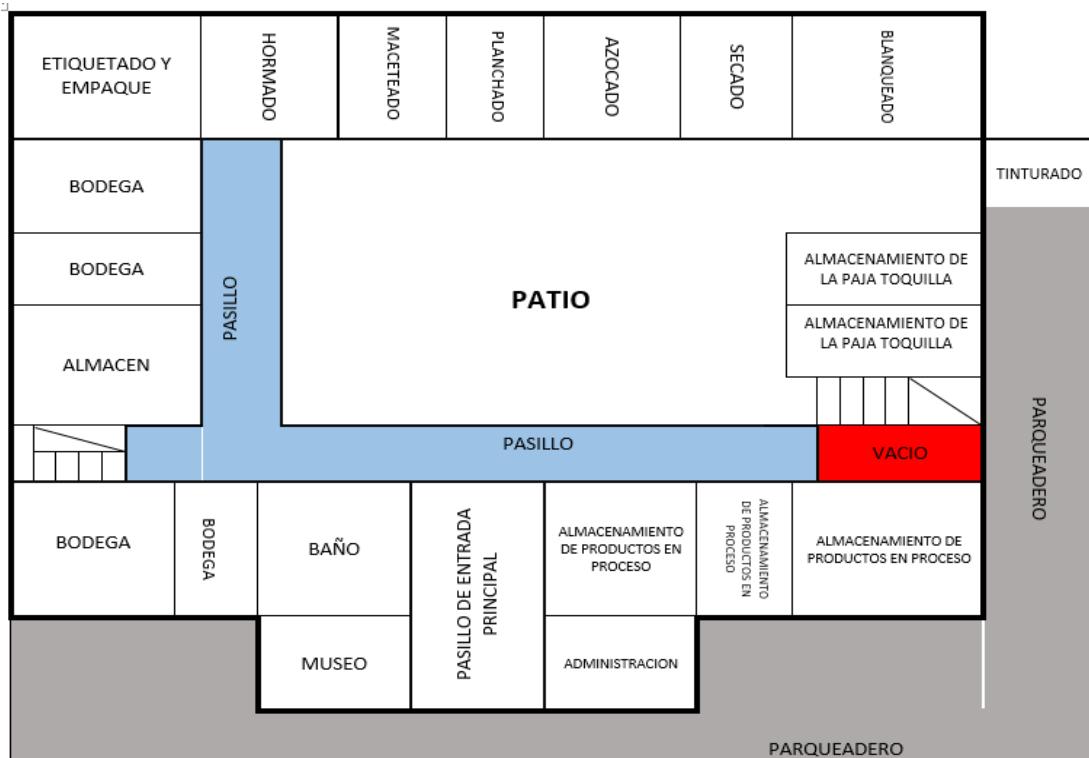
1.3.2.1. ASPECTOS GENERALES

La Asociación se encuentra ubicada en la vía Chigüinda – Gualaquiza S/N y Río Santa Bárbara en el antiguo hospital. La instalación actual, está siendo aprovechada en un 50%, destinando el espacio a diferentes secciones, como: museo, área de contabilidad y comercialización (Administración), área de producción, área de almacenamiento de materia prima, área de almacenamiento de producto terminado, almacén y bodega; que pueden apreciarse en la Ilustración 3.

Por otro lado, la Asociación no dispone de un proceso de fabricación de productos, de acuerdo a una documentación establecida, siendo un factor relevante para incrementar la productividad y mejorar sus procesos productivos.

PRIMERA PLANTA

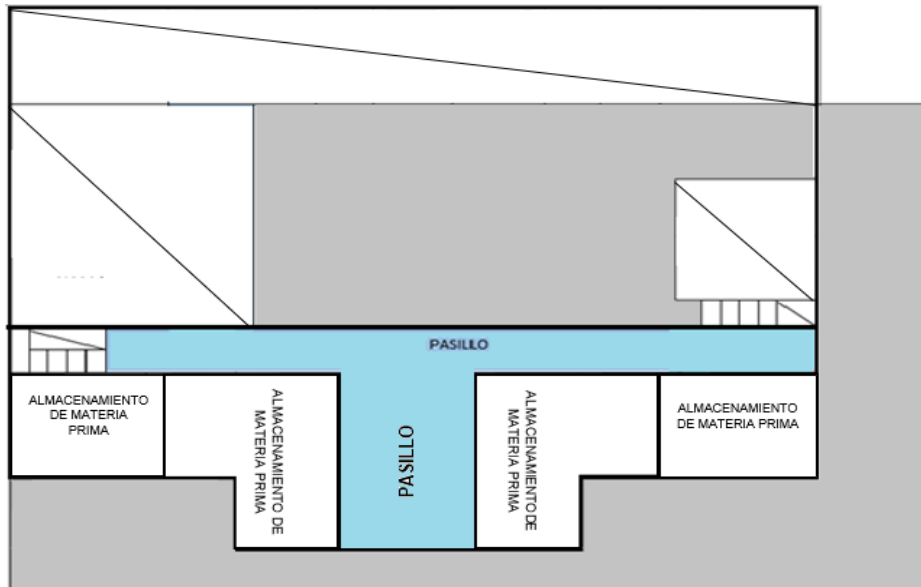
Ilustración 3: Distribución de planta actual



Elaboración: Los Autores

SEGUNDA PLANTA

En la segunda planta se hace la distribución para el almacenamiento de materia prima debidamente identificada para la paja teñida, para luego ser entregada a las productoras para el tejido de los productos de paja toquilla. Así como se lo puede observar en la ilustración 4:

Ilustración 4: Segunda Planta de la Asociación

Elaborado: Los Autores.

En la tabla 7, se pueden apreciar los horarios de atención que actualmente ha establecido la Asociación, en donde se puede evidenciar el compromiso de la misma con el turismo, pues la sección de museo se mantiene abierta incluso los fines de semana.

Tabla 7: Horarios de atención

HORARIO		
DIAS	MAÑANA	TARDE
LUNES A VIERNES	8:00 A 13:00	14:00 A 17:00
SABADO A DOMINGO	9:00 A 13:00	14:00 A 17:00

Fuente: Asociación de Toquilleras María Auxiliadora

Elaborado: Los Autores.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Asociación de Toquilleras María Auxiliadora actualmente tiene definido su filosofía como la misión, visión, valores y políticas de responsabilidad.



MISIÓN

La Asociación de Toquilleras María Auxiliadora es una estructura organizativa y productiva que elabora, produce y comercializa sombreros, bolsos y artesanías de calidad en paja toquilla, que motiva la subsistencia de la cultura, tradición y arte del tejido de la paja. (ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA AUXILIADORA, 2017)

VISIÓN

La Asociación de Toquilleras María Auxiliadora hasta el 2025 será líder en el mercado nacional e internacional en la elaboración, producción y comercialización de sombreros. (ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA AUXILIADORA, 2017)

VALORES

- Gente trabajadora
- Honestidad en el accionar diario
- Responsabilidad y compromiso con la asociación
- Solidaridad y cooperación entre los socios y con los demás
- Productos de calidad
- Responsabilidad con el medio ambiente
- Respeto. (ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA AUXILIADORA, 2017)

POLITICAS DE RESPONSABILIDAD

- Generar empleo para las tejedoras de paja toquilla en base de comercio justo.
- Los artículos de paja toquilla serán elaborados con paja toquilla y el tejido de alta calidad: y en la fase de acabados se utilizan insumos amigables con el ambiente o naturaleza y se adopta al productor de un valor agregado que lo caracteriza por su calidad. (ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA AUXILIADORA, 2017)



A continuación se dará a conocer las funciones con las que cuenta la organización en base de su organigrama. Cabe recalcar que esta información fue proporcionada por la asociación. Entonces se realiza la descripción de las funciones:

Asamblea General.- conformada por las 177 socias, las cuales tendrán las siguientes funciones:

- Reunirse por lo menos una vez por año
- Designar a la junta directiva (presidenta, secretaria, etc.)
- Aprobar o invalidar los informes que son presentados por la presidenta.

Junta Directiva.- es aquella que se encuentra al frente de la asociación para sus actividades diarias y de comercio, entre las diferentes áreas se encuentra:

Representante legal.- es la persona encargada de representar a la asociación de forma legal, judicial y extrajudicial.

Presidenta.- tiene las siguientes funciones:

- Supervisar el cumplimiento de las actividades de la asociación.
- Negociar con los clientes extranjeros.
- Control y almacenamiento del sombrero que son entregados por las productoras (socias).

Contadora.- es la encargada de llevar la contabilidad, tesorería y logística.

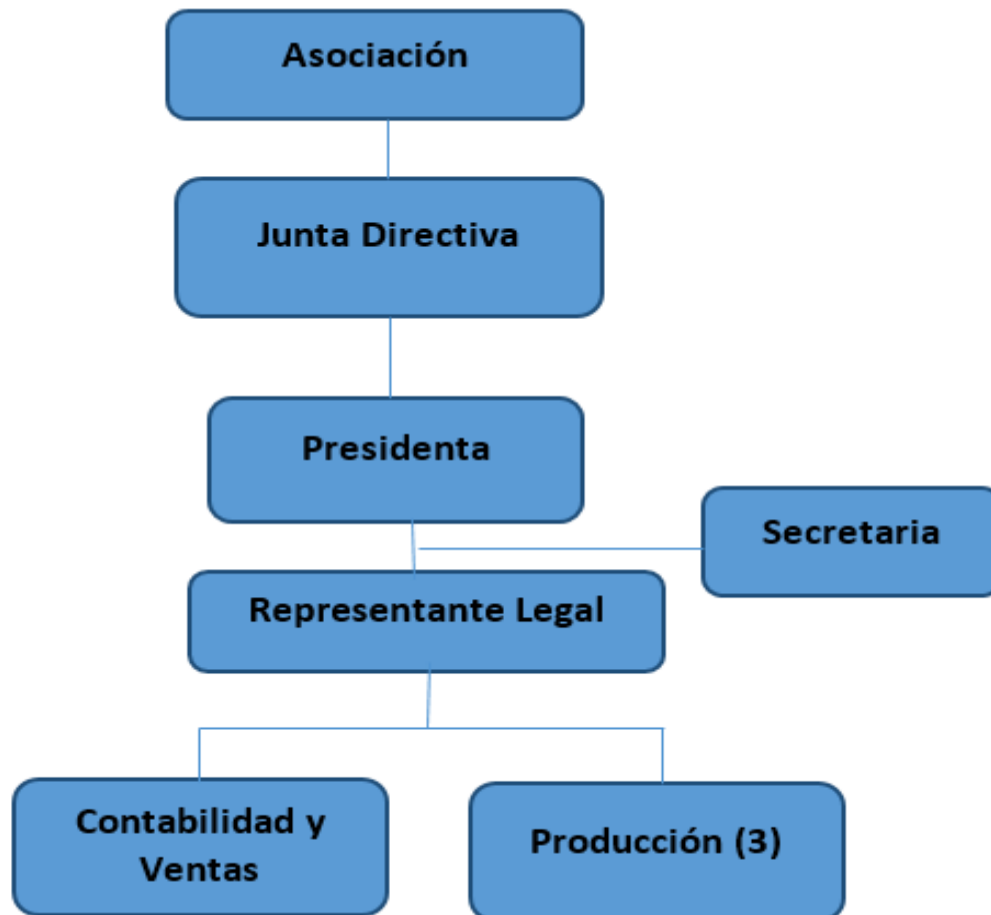
Producción.- en esta área trabajan 4 socias que están capacitadas para desarrollar todos los procesos de transformación del sombrero.

Funciones de las 4 socias:

- Realizar las actividades de Azocado, Blichado, Maceteado, Prensado, Colocación del cintillo, Colocación de tafílete (etiquetado) y Teñido de Materia Prima y Sombreros.

A continuación en la ilustración 5, se presenta el organigrama de la Asociación:

Ilustración 5: Organigrama de la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora



Fuente: Asociación de Toquilleras María Auxiliadora

Elaborado: Los Autores.

1.3.2.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter se componen de un modelo holístico que permite analizar a la empresa dependiendo del sector al cual pertenece, esta herramienta de gestión permite realizar un análisis de toda la empresa, además de poder ver cuál es su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en un sector, industria o una empresa; además nos permite realizar un análisis externo que sirve de base para formular estrategias destinadas para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas encontradas.

Según este enfoque sería óptimo de analizar el mercado a competir, los proveedores, clientes, productos sustitutos y los competidores que se encuentran en el mercado dedicado a esta actividad económica. (Porter, M. E., 2015)

Los componentes de las cinco fuerzas de Porter ligado a la Asociación se detallan a continuación:

1. Rivalidad entre competidores

La rivalidad que tiene la asociación viene dada por las principales empresas que participan en el mercado de exportación de productos de paja toquilla como lo son: Homero Ortega, Serrano hat, Bernal hat, entre otras. En temporadas altas como lo son noviembre, diciembre, enero y febrero su rivalidad baja ya que estas empresas tienden a pedir ayuda a otras pequeñas empresas para poder cumplir con el déficit de producción.

2. Amenazas de nuevos competidores

Para analizar las amenazas de entrada de nuevos competidores es necesario recurrir a las barreras de entrada, la cual permite evitar una penetración de empresas al mercado. Debido a que a una empresa nueva le es difícil competir con una que lleva años en el negocio de sombreros de paja toquilla.

Se puede hacer un análisis de las amenazas de entrada mediante la relación que tiene el cliente con la empresa, debido a que los clientes exigen en los productos

de paja toquilla una excelente calidad, esto podría ser una fuerte barrera de entrada para las nuevas empresas de sombreros debido a que no tienen experiencia en el mercado.

Otra de las barreras de entrada que se puede considerar fundamental es que las nuevas empresas no cuenten con el capital de inversión suficiente para empezar el negocio, así también cuando este en temporada alta no podrá cumplir con la demanda del mercado, esto restringe a la nueva competencia.

3. Amenaza de Productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que compiten en un mismo mercado brindando las mismas funciones o beneficios, es decir tienden a satisfacer la misma necesidad, estos son una fuerte amenaza porque podría sacar del mercado a los productos de paja toquilla.

Los productos de paja toquilla entre los que la Asociación oferta se encuentra los sombreros, bolsos y artesanías, estos productos también tienen sus productos sustitutos, incluso algunos de ellos toman menos tiempo en su elaboración y se venden a precios fluctuantes, entre las principales amenazas de estos productos se puede mencionar: sombrero, bolsos y artesanías de cuero, nailon, yute, tela, plástico, entre las más representativas.

4. Poder de negociación del Cliente.

El poder de negociación es dada por los clientes, ya que son ellos quienes exigen a las empresas precios bajos y de buena calidad, por ende es difícil cambiar los precios de los productos de paja toquilla, puesto que los clientes optarían por comprar a la competencia, por tal razón la asociación mantiene los precios y mejorará la calidad constantemente, ya que lo fundamental es la conservación de los clientes por su gran volumen de compra y un producto de paja toquilla reconocido nacional e internacionalmente.

5. Poder de negociación de los proveedores

En relación al análisis del poder de negociación de los proveedores podemos decir que los principales proveedores que tiene la asociación son: Alejandro



Cando (Chordeleg), MEM textiles (Cuenca), GOGO (Cuenca), Austrodiseti (Cuenca).

La estrategia que tiene la asociación para no incurrir con costos elevados cuando llega a temporadas altas de producción del sombrero de paja toquilla, es debido a que se abastecen de materia prima a un bajo costo, además una vez comprado lo almacenan en sus bodegas.

La estrategia que toma la asociación es debido a que los proveedores tienden a subir los precios en temporadas altas de producción del sombrero, ya que hay empresas que demandan una gran cantidad para solventar sus pedidos, dándole el poder al proveedor de subir los precios de la paja toquilla.

Por lo tanto en la ilustración 6, se resume las 5 fuerzas de Porter de la Asociación en dónde; sus principales competidores son empresas muy conocidas en Cuenca como: Homero Ortega, Bernal Hat, Serrano Hat, entre otras, además se identificó las barreras de entrada para los nuevos competidores lo cual se consideró las más importantes como es el capital de inversión y la experiencia en el mercado, también se identificó la amenaza de los productos sustitutos como: productos de Cuero, Nailon, Yute, Tela, entre los más representativos; por otra parte la Asociación ya tiene definido a sus principales proveedores que son: Alejandro Cando, MCM textiles, GOGO, Austrodiseti. Adicionalmente el producto puede ser comprado por clientes nacionales como extranjeros.

Ilustración 6: Cinco Fuerzas de Porter de la Asociación

Fuente: (Porter, M. E., 2015)

Elaboración: Los Autores.

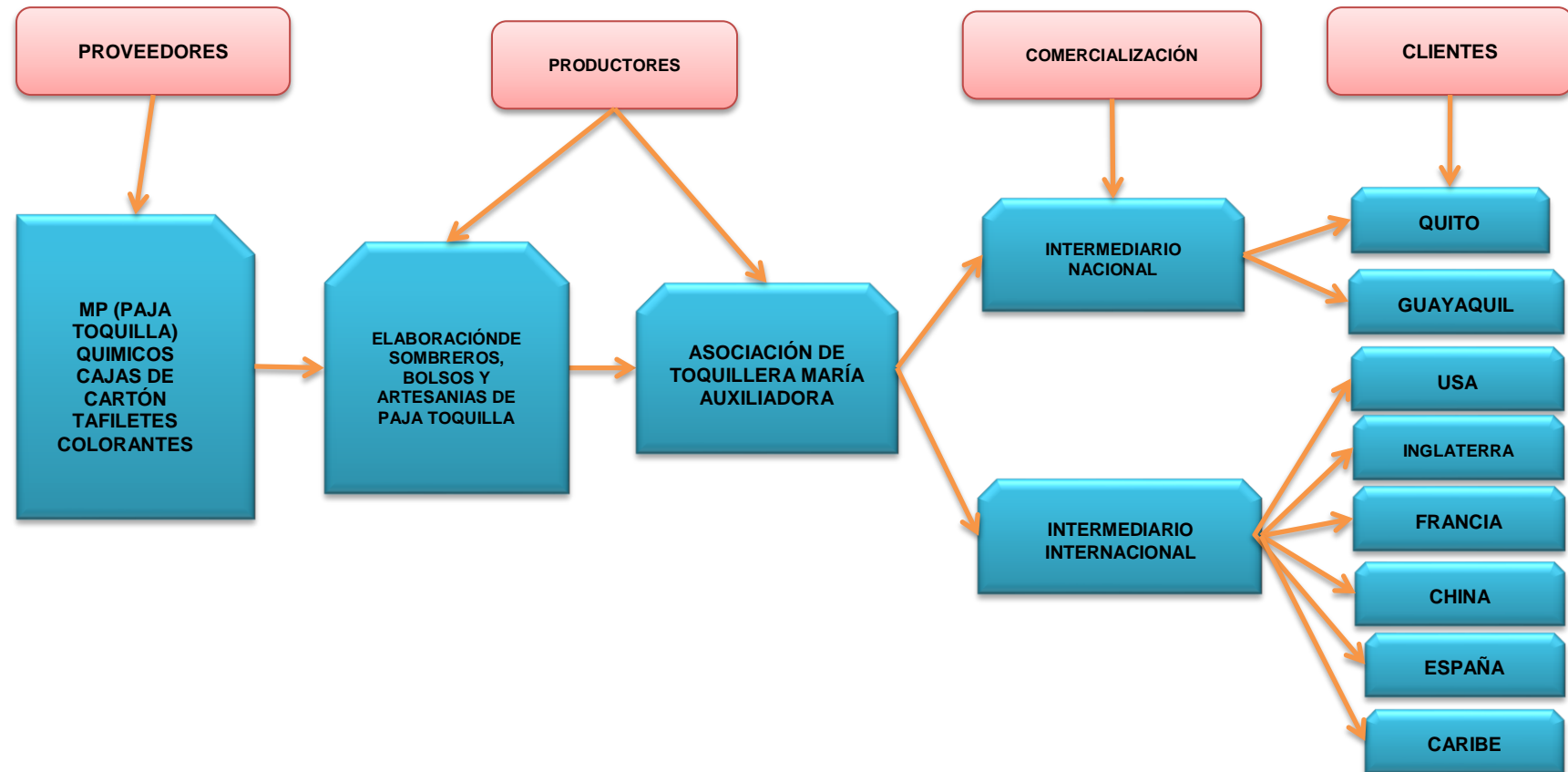
1.3.2.3 CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionado y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.

En una cadena productiva, intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores. Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas. (CAMACHO & VAN DER HEYDEN, 2006)

En la ilustración 7, se presenta la cadena de valor actual de la Asociación de Toquilleras con su debida y posterior su descripción:

Ilustración 7: Cadena de Valor Actual de la Asociación



Elaborado: Los Autores

1. Proveedores

Los proveedores son aquellos miembros que entregan la paja toquilla proveniente desde Montecristi, Jipijapa, donde se produce este material que es muy importante para la fabricación de los sombreros, bolsos y artesanías de paja toquilla.

Se considera que los proveedores del sector toquillero son aquellos quienes hacen que el arte del tejido de las artesanías y sombreros de paja toquilla siga en curso, ya que en varias zonas de la costa ecuatoriana se sigue produciendo esta fibra para poder continuar con este “Patrimonio Inmaterial de la Humanidad” (UNESCO, 2012).

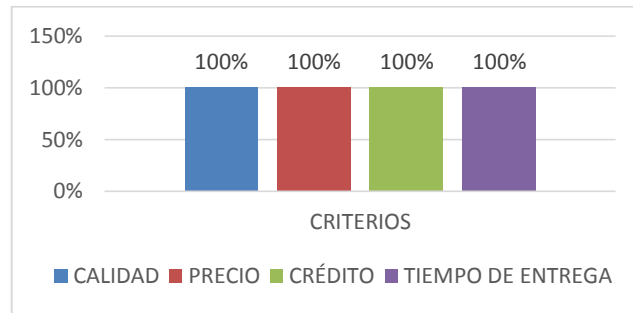
La paja procesada se vende a los comerciantes o intermediarios cuencanos para que ellos puedan vender a los tejedores o las asociaciones que se dedican al tejido de los sombreros, bolsos, artesanías de paja toquilla. Entre los proveedores tenemos:

- Alejandro Cando
- MCM textiles
- GOGO
- Austrodiseti

La asociación evalúa a los proveedores, debido a que es importante analizar los criterios para el constante mejoramiento, para ello consideran algunas variables de calificación. Estas variables son:

- **Calidad de la materia prima.-** Evalúa los estándares de calidad que necesita la Asociación para realizar sus productos.
- **Precio.-** Sea el acordado antes de realizar la compra.
- **Tiempo de entrega.-** Los materiales deben llegar en su tiempo establecido.
- **Crédito.-** Facilidad de pago al momento de adquirir los productos.

En el gráfico 4, se evalúa a los proveedores obteniendo un 100% en cada uno de los criterios.

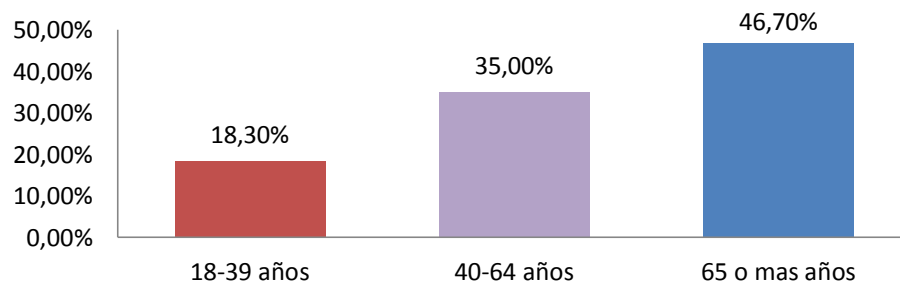
Gráfico 4: Evaluación de proveedores

Fuente: Encuesta para la Asociación.

Elaboración: Los Autores.

2. Productores

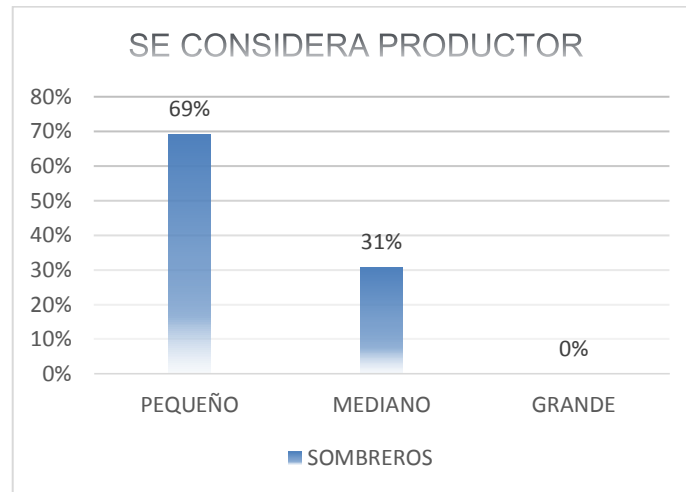
Los productores son aquellas personas que elaboran los sombreros, bolsos y artesanías de paja toquilla. En el gráfico 5, se aprecia las edades de las 120 productoras encuestadas entre las edades de 18 y 39 años obtuvimos un 18.30%, mientras que entre 40 y 64 años obtuvimos un 35% y de 65 años en adelante obtuvimos un 46,70%.

Gráfico 5: Edad de las productoras

Fuente: Encuestas a Productoras

Elaborado: Los Autores

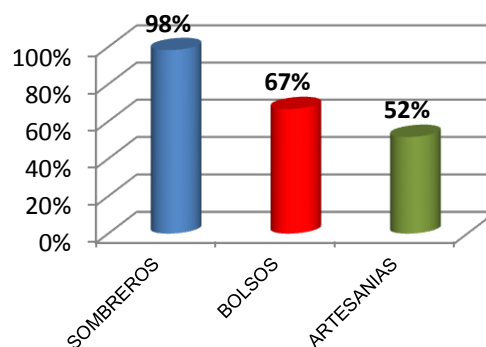
Según el gráfico 6, se puede apreciar que el 69% se consideran pequeñas productoras, mientras que el 31% se consideran medianas productoras.

Gráfico 6: Productores.

Fuente: Encuestas a Productoras

Elaborado: Los Autores

Según el gráfico 7, se puede visualizar que el 98% de las productoras encuestadas se dedican a la elaboración de los sombreros de paja toquilla, el 67% se dedica a fabricación de bolsos y un 52% se dedica a la elaboración de artesanías.

Gráfico 7: Producción mensual

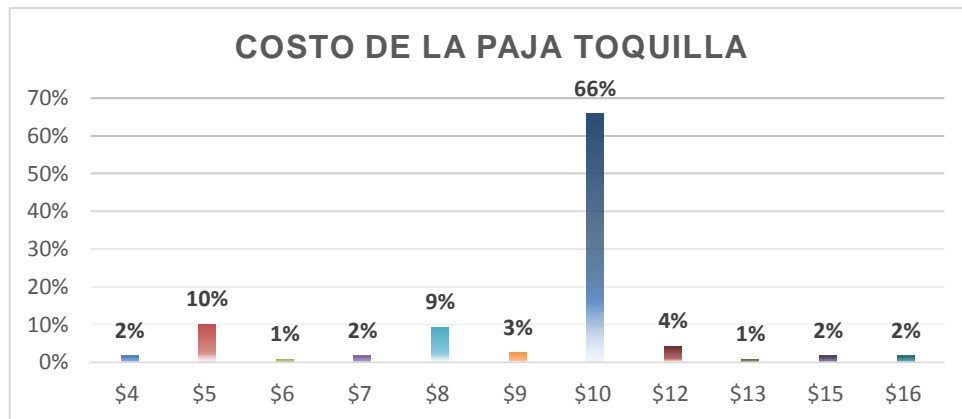
Fuente: Encuesta a Productores.

Elaboración: Los Autores.

Además las productoras analizan el costo de la materia prima, ya que este costo varía dependiendo de la producción que realicen, el costo mínimo aproximadamente es de 4 dólares americanos, el costo medio es de 10 dólares y

el costo máximo fluctúa entre los 16 dólares. En el gráfico 8, observamos la variación de los costos de adquisición de la materia prima.

Gráfico 8: Costo de la paja toquilla

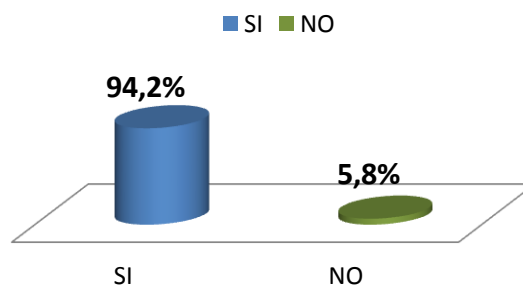


Fuente: Encuesta a Productores.

Elaboración: Los Autores.

Según el gráfico 9, se puede apreciar que el 94,2% de las productoras realiza un control de calidad del tejido, mientras que un 5,8% no realiza.

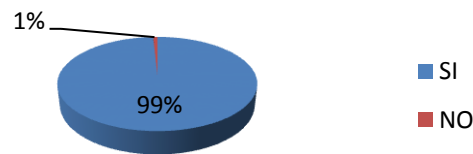
Gráfico 9: Control de calidad



Fuente: Encuesta para Productoras.

Elaboración: Los Autores.

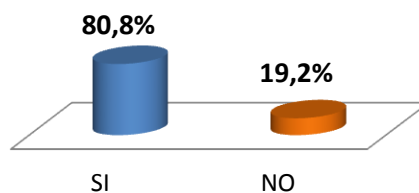
En el gráfico 10, constatamos que las productoras se sienten motivadas a seguir produciendo los productos de paja toquilla en un 99% debido a que es el sustento de los diferentes hogares.

Gráfico 10: Siente motivación para seguir tejiendo

Fuente: Encuesta a Productoras

Elaborado: Los Autores

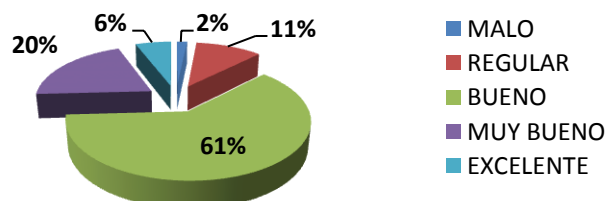
En el gráfico 11, se puede observar que varios productores han comprometido a los familiares en un 80,8% en la continuidad del tejido, mientras que el 19,2% no han podido comprometer a sus familiares.

Gráfico 11: Comprometido con la continuidad del tejido

Fuente: Encuesta para Productoras.

Elaboración: Los Autores.

Como se puede observar en el gráfico 12, la mayoría de las productoras considera que su rendimiento para la elaboración del producto de paja toquilla es bueno en un 61% y un 20% considera que es muy bueno.

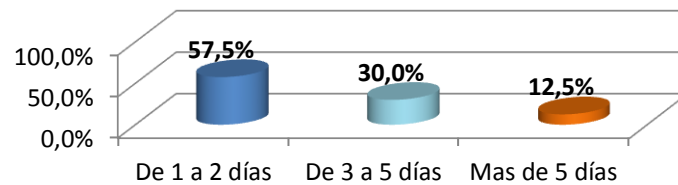
Gráfico 12: Rendimiento de las socias

Fuente: Encuesta a Productoras

Elaborado: Los Autores

En el gráfico 13, el 57,5% de las productoras encuestadas tienen un tiempo de producción para terminar la copa del sombrero de paja toquilla de 1 a 2 días, el 30% de 3 a 5 días, y el 12,5% más de 5 días.

Gráfico 13: Tiempo de producción

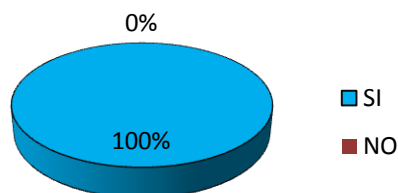


Fuente: Encuesta a Productoras.

Elaboración: Los Autores.

De acuerdo a la encuesta realizada a la administración de la asociación, se puede observar en el gráfico 14, que el 100% de las socias si conocen la misión, visión, objetivos y metas de la asociación.

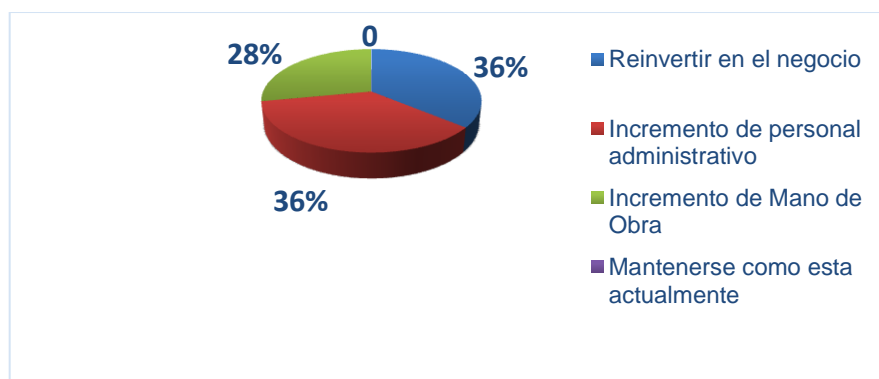
Gráfico 14: Conoce misión, visión, objetivos y metas



Fuente: Encuesta a la Asociación.

Elaboración: Los Autores.

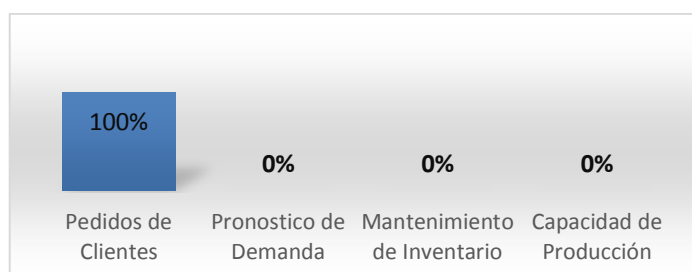
En el gráfico 15, se aprecia la perspectiva de la asociación sobre la fabricación de los productos de paja toquilla; de acuerdo a la encuesta realizada a los miembros responsables de la asociación se obtuvo que el 36% prefiere reinvertir en el negocio como también incrementar el personal administrativo, mientras que el 28 % desea incrementar la mano de obra.

Gráfico 15: Perspectiva de la Asociación

Fuente: Encuesta a la Asociación.

Elaboración: Los Autores.

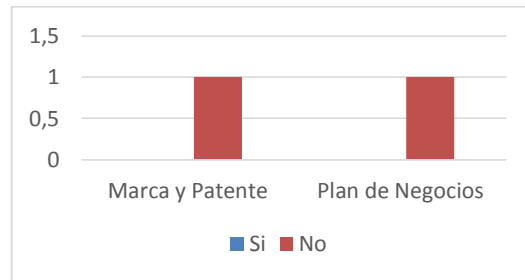
En el gráfico 16, se puede apreciar un 100% de que la producción de la asociación se realiza únicamente bajo pedido.

Gráfico 16: La producción de la Asociación

Fuente: Encuesta a la Asociación.

Elaboración: Los Autores.

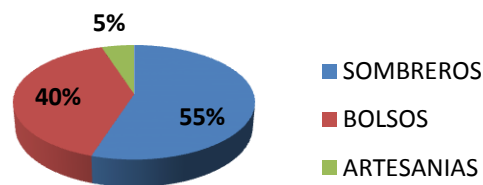
En el gráfico 17, se puede apreciar que la asociación no cuenta con una marca, patente y plan de negocio por lo que se ha visto en la necesidad de plantear un modelo donde se incursione dichos elementos para hacer de esta asociación una de las más grandes a nivel nacional e internacional.

Gráfico 17: Dispone de marca, patente y plan de negocio

Fuente: Encuesta a la Asociación.

Elaboración: Los Autores.

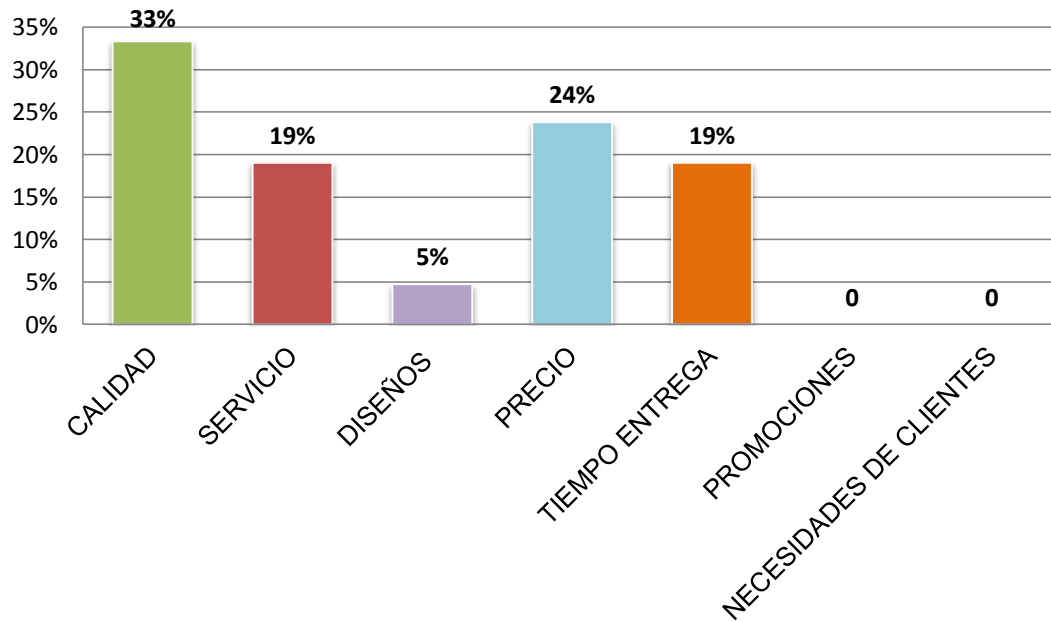
Además se puede apreciar en el gráfico 18, el porcentaje (%) de producción de cada uno de los productos, obteniendo que la asociación del 100% de su producción, el 55% produce sombreros, el 40% produce bolsos y el 5% produce artesanías.

Gráfico 18: Porcentaje de producción de la asociación

Fuente: Encuesta a la Asociación.

Elaboración: Los Autores.

Según el gráfico 19, se observa los aspectos a considerar para satisfacer al cliente como la calidad en un 33%, precio en un 24%; y, el servicio y el tiempo de entrega con un 19% cada uno.

Gráfico 19: Satisfacción de clientes

Fuente: Encuesta a la Asociación.

Elaboración: Los Autores.

3. Comercializadores

Los comercializadores son aquellos mayoristas donde la asociación realiza sus ventas, dentro de estos tenemos dos tipos:

- **Mayorista nacional:** Quienes compran los productos directamente de la Asociación para luego comercializarlos dentro del país con un 47% según información brindada por parte de la misma.
- **Mayorista internacional:** Son aquellos que compran los productos a la Asociación de diferentes países para luego ser comercializados en sus mercados locales con un 53%.

4. Canales de distribución actual

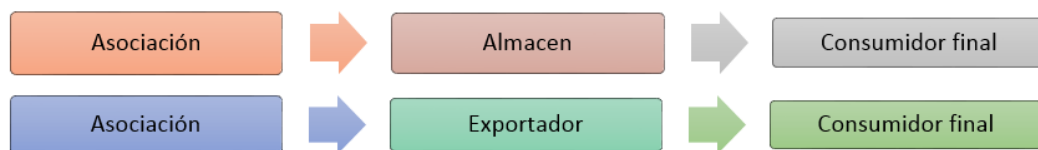
Según la asociación, en cuanto a su distribución hacia el extranjero lo realiza por medio de las casas de envíos y los importadores lo venden al consumidor final.

Actualmente la asociación le brinda información de varias agencias que el importador puede usar para que su pedido le sea entregado. El cliente se encarga de elegir cual es la mejor opción para que su pedido no tenga demora alguna.

- La asociación manda al almacén los productos y estos a su vez se vende al consumidor final.
- La asociación vende sus sombreros al exportador, y este lo vende al consumidor final.

En la ilustración 8 se puede apreciar el canal de distribución actual de la asociación.

Ilustración 8: Canal de Distribución Actual



Fuente: Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

Elaborado: Los Autores.

5. Relación con los clientes actual

La relación con los clientes que mantiene la asociación no es tan buena debido a que después de la compra culmina inmediatamente la relación, esto sucede porque carece de un servicio post-venta.

Por otro lado cuando la asociación tiene pedidos, el tiempo de entrega es de 15 a 30 días dependiendo de la cantidad a producir debido a que toma tiempo la elaboración del mismo.

6. Fuentes de ingreso actual

Al ser una organización dedicada al tejido de productos de paja toquilla, los ingresos de la asociación son exclusivamente de la venta de los mismos.

El precio de venta de los productos varía dependiendo de los grados del tejido del sombrero, tipo de bolso y la artesanía al momento de ser fabricado, a

continuación se presenta los precios de venta actuales de los productos de paja toquilla. Véase en la tabla 8.

Tabla 8: Precios de Venta

TIPO DE SOMBRERO	GRADO	P.V.P.
SOMBRERO BRISA	0	\$14
	2	\$16
	4	\$19
	6	\$21
	8	\$25
	10	\$27
SOMBRERO LLANO	0	\$15
	2	\$17
	4	\$20
	6	\$29
	8	\$38
	10	\$53
	12	\$87
	14	\$110
	16	\$129
	18	\$140
	20	\$160

Fuente: Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

Elaborado: Los Autores.

Además la asociación oferta otros productos como bolsos y artesanías, en cuanto a los bolsos son de dos tipos: tipo crochet y tejido a mano, los cuales se detallan a continuación en la tabla 9:

Tabla 9: Precio de Bolsos

Bolso Crochet P.V.P Bolso tejido a mano P.V.P
(Brisa)

Pequeño	\$ 39	Pequeño	\$39
Mediano	\$ 47	Mediano	\$47
Grande	\$ 55	Grande	\$55

Fuente: Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

Elaborado: Los Autores.

En la tabla 10 se detalla los precios de las artesanías más representativas

Tabla 10: Precios de Artesanías

ARTESANÍAS	P.V.P
Hombre de paja	\$20
Mujer de paja	\$20
Llaveros	\$1
Cestas	\$15
Pájaros	\$6
Chinescos	\$2,50

Fuente: Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

Elaborado: Los Autores.

Además la asociación tiene ingresos extras por reglamento interno de la misma, los cuales se puede observar en la tabla 11.

Tabla 11: Ingresos Adicionales

Otros ingresos	Ingresos
Cuota anual de las socias	\$6,00
Multas por no asistencia a la asamblea	\$240,00
Ingreso de nuevas socias	\$150,00

Fuente: Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

Elaborado: Los Autores.

7. Mercado

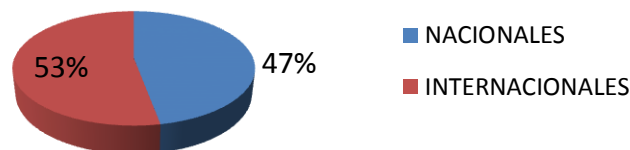
Un cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe un bien o servicio de alguien que se lo presta por ese concepto. Un cliente desea ser atendido a la medida de la exigencia por quien presta la atención. Hay varios tipos de clientes donde las exigencias son variables dependiendo de los gustos y preferencias de los mismos.

Existen clientes que realizan compras al por mayor a empresas manufactureras las cuales producen productos en gran cantidad, por tal razón las ventas al por mayor suponen grandes descuentos para satisfacer al cliente ya que son las estrategias de la empresa. (DEFINISTA, 2015)

Por esto la asociación cuenta con clientes actuales que son aquellos quienes adquieren los productos de paja toquilla en pequeñas y grandes cantidades, estos clientes están divididos en dos grandes bloques, el primero son los clientes nacionales y el segundo son los clientes internacionales.

Como se observa en el grafico 20, los clientes nacionales son 47%, mientras que el 53% son clientes internacionales.

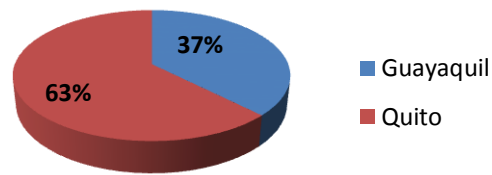
Gráfico 20: Total clientes mayoristas



Fuente: Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

Elaboración: Los Autores.

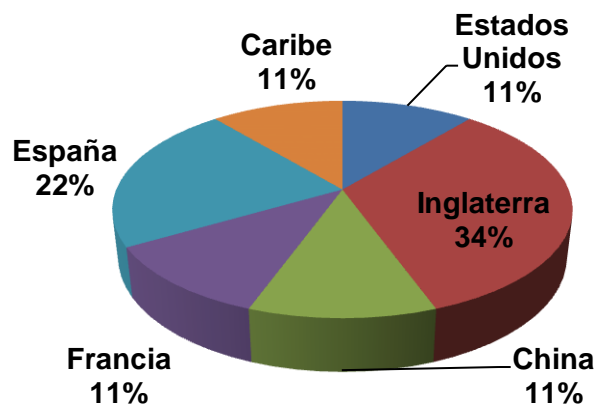
Como se muestra en el gráfico 21, del 47% de clientes nacionales mayoristas, los clientes se encuentran en Guayaquil con un 37% y Quito con un 63% quienes son los que adquieren este producto.

Gráfico 21: Clientes nacionales mayoristas

Fuente: Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

Elaborado: Los Autores.

Entre los clientes internacionales tenemos un 53% que tiene la empresa podemos hablar que está en diferentes países, donde las mayores ventas se lo realizan por temporadas, además la Asociación puede encontrar varios mercados adicionales debido a la gran acogida que tienen estos productos de paja toquilla. Según el gráfico 22, entre los países que actualmente realiza la actividad económica está Inglaterra es el más importante con un 34%, seguido de España con 22%, además de China, Francia, Estados Unidos y el Caribe con 11% cada uno.

Gráfico 22: Clientes Internacionales Mayoristas

Clientes Internacionales Mayoristas

Fuente: Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

Elaborado: Los Autores.

1.3.2.4 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Análisis Financiero.

En el análisis financiero se va a dar a conocer la situación financiera actual de la asociación, entre los balances a presentar están:

- Balance general del periodo 2015-2016.
- Estado de pérdidas y ganancias del periodo 2015-2016.

Estos estados financieros se visualizarán en los anexos 4 y 5; los cuales servirán para realizar el análisis de los indicadores financieros (BLOCK, HIRT, & DANIELSEN, 2013). Entre los principales indicadores que se van analizar para ver cuán factible resulta realizar el modelo de negocio tenemos:

LIQUIDEZ

- **Liquidez corriente.**

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE 2016} = \frac{118911.54}{5351.43} = 22,22$$

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE 2015} = \frac{71848,98}{854,63} = 84,07$$

Interpretación: La empresa en el 2015 tenía para cubrir por cada dólar de deuda de corto plazo 84,07, mientras que para el año 2016 tan solo tiene 22,22, esto se da debido a que la deuda a corto plazo aumento en un 84 % en relación al año anterior y los activos corrientes tan solo crecieron en un 40%.

- **Prueba ácida.**

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{PRUEBA ACIDA 2016} = \frac{118911.54 - 101573.62}{5351.43} = 3,24$$

$$\text{PRUEBA ACIDA 2015} = \frac{71848,98 - 65883,00}{854,63} = 6,98$$

Interpretación: La empresa en el año 2015 para cubrir cada dólar de deuda de corto plazo tenía 6.98 de los activos disponibles y exigibles mientras que en el 2016 la empresa tan solo tuvo 3.24 para cubrir su deuda de corto plazo, podemos observar que este índice se comporta de la misma manera que el indicador de liquidez corriente, dado que el momento de realizar la exclusión de los inventarios podemos observar que en relación a los activos el inventario del 2016 forma el 84% del total de activo corriente mientras que el año 2015 los inventarios representan el 91% de los activos corrientes. Teniendo mayor capacidad para cubrir la deuda que se refleja con el índice de liquidez al año 2016.

SOLVENCIA O ESTRUCTURA FINANCIERA

- **Endeudamiento del activo**

$$\text{ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO} = \frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO 2016} = \frac{5351.43}{256908.90} = 0,02$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO 2015} = \frac{854,63}{222321,14} = 0,0038$$

Interpretación: La empresa tiene financiado su activo total en el 2016 con deuda de corto plazo el 2%, mientras que en el año 2015 el activo total de la empresa no está financiado ni el 1% con deuda de corto y largo plazo. El

endeudamiento en el 2016 se debe al incremento del 100% del pasivo a largo plazo.

- **Endeudamiento patrimonial**

$$\text{ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL 2016} = \frac{12573.63}{244335.27} = 0,0514$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL 2015} = \frac{854,63}{221466,51} = 0,0039$$

Interpretación: El endeudamiento patrimonial para que el año 2015 se obtuvo un 0,39%, mientras que para el año 2016 tenemos un 5,14%, el cual está constituido en el pasivo total solo un 5% del patrimonio, lo que nos indica que la asociación es solvente en un 95%.

GESTIÓN

- **Rotación del activo fijo**

$$\text{ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$$

$$\text{ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO 2016} = \frac{241162.44}{137997.36} = 1,7476$$

$$\text{ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO 2015} = \frac{216024,04}{150472,16} = 1,4356$$

Interpretación: La empresa en el 2016 logro rotar su activo fijo 1,74 veces y en el 2015 logro rotar 1,43 veces, es decir la empresa logro utilizar de manera más eficiente sus activos fijo en el año 2016 para generar ingresos mayores en el 2016 ya que las ventas incrementaron en un 10%.

- **Rotación de ventas**

$$\text{ROTACIÓN DE VENTAS} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE VENTAS 2016} = \frac{241162.44}{256908.90} = 0,9387$$

$$\text{ROTACIÓN DE VENTAS 2015} = \frac{216024,04}{222321,14} = 0,9717$$

Interpretación: La empresa en el 2016 logro rotar su activo total 0,93 veces, mientras en el 2015 se logró rotar el activo total en 0,97 veces, es decir, en el 2016 no se logró utilizar eficientemente sus activos totales para generar ventas, ya que podemos observar que el inventario que es la cuenta que mayor peso tiene dentro del activo total se roto más lento que en el año 2015.

- **Rotación de inventario**

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIO} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIO}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIO 2016} = \frac{154770.67}{50786.81} = 3,0475$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIO 2015} = \frac{111527.14}{21961} = 5,0784$$

Interpretación: El inventario roto 5,08 veces en el año 2015, mientras que en el año 2016 roto 3,05 veces. Se observa que en el año 2016 roto más lento el inventario puesto que se incrementó el costo de ventas del inventario del 2016.

RENTABILIDAD

- **Rentabilidad operacional**

$$\text{RENTABILIDAD OPERACIONAL} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$$

$$\text{RENTABILIDAD OPERACIONAL 2016} = \frac{12843.15}{241162.44} = 0,0532$$

$$\text{RENTABILIDAD OPERACIONAL 2015} = \frac{35936,82}{216024,04} = 0,1664$$

Interpretación: La rentabilidad operacional durante el periodo 2015 es de 16,64% con respecto al año 2016 que se obtuvo un 5,32%, el cual nos indica que la rentabilidad del negocio se disminuyó para el año analizado, el cual nos indica que se produjo por motivo de que se mantenía un inventario de materia prima y a su vez se adquirió una cantidad elevada de la misma lo cual hace que el costo de ventas se eleve, a pesar que sus ventas se incrementaron.

- **ROA**

$$\text{ROA} = \frac{\text{UTILIDAD}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{ROA 2016} = \frac{12843.15}{256908.90} = 0,0499$$

$$\text{ROA 2015} = \frac{35936.82}{222321.14} = 0,1616$$

Interpretación: La asociación en el año 2015 el índice obtenido es de 16,16% mientras que para el año 2016 la utilidad representa un 4,99%, porcentaje se ha reducido para este año, lo cual la empresa la empeorado su rentabilidad sobre los activos, es decir, hubo una variación su margen y su rotación.

- ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{UTILIDAD}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{ROE 2016} = \frac{12843.15}{244335.27} = 0,0526$$

$$\text{ROE 2015} = \frac{35936.82}{221466.51} = 0,1623$$

Interpretación: La utilidad de la asociación significa para el año 2015 un 16,23% del patrimonio, mientras que para el año 2016 la rentabilidad se redujeron a un 5,26% del patrimonio, lo cual significa que existe una variación de margen, la rotación y la palanca financiera +1.

En consecuencia, se ha analizado el entorno macro, el cual ha permitido determinar que oportunidades y amenazas que se deberían considerar, tanto en lo político, legal, situación del país, del cantón, entre las más destacadas; en lo económico se considerará el crecimiento del PIB debido a que en su proyección esta crecerá a 1,42%, además las exportaciones se han venido incrementando ya que en el 2016 se incrementó en un 3,91% con relación al año 2015.

Así también se analizó el entorno micro, el cual ha permitido conocer que la asociación cuenta con una visión, misión, valores y políticas de responsabilidad pero más no tienen un plan estratégico definido. Además la producción de sombreros mensual que cuenta cada socia productora es de 98%, bolsos 67%, artesanías 52%, además la Asociación no cuenta con una marca y patente registrada que la distinga de la competencia, lo cual será fundamental para desarrollar un modelo de negocio que aproveche todas las fortalezas como también minimizar las debilidades.

Así mismo se analizó qué factores influyen en la asociación bajo el análisis de las 5 fuerzas de Porter, La cadena de valor con sus respectivos elementos. Por otra parte la Asociación no aprovecha las nuevas herramientas que brinda el uso del internet por lo que se ha visto la necesidad de crear medios electrónicos que ayude a promocionarse de forma efectiva.



Este estudio ayudará a comprender las condiciones del funcionamiento de la asociación, así también detectar cuales son las fortalezas que la componen y como deberían enfrentar las debilidades relacionadas con el funcionamiento.

Además se analizó los estados financieros mediante los indicadores los cuales indica que la liquidez se ha reducido en un 73,57% debido a que se ha incrementado el pasivo corriente. Así también se analizó el margen operativo el cual también hubo una reducción de 68,03% debido a materia prima almacenada y además de las compras realizadas. En cuanto a la rotación en ventas se obtuvo que se ha reducido en un 4,12% debido a que se ha rotado muy lento las ventas en este periodo. En cuanto al analizar el endeudamiento del activo nos da como resultado que se incrementó un 81%, esto se debe a que tiene financiado su activo total para el año 2016 con deuda de corto y largo plazo. Por ultimo analizar el endeudamiento patrimonial nos hace referencia que la estructura organizacional se encuentra solvente en un 95%, lo que nos indica que la Asociación está en capacidad de endeudamiento para posibles proyectos de ampliación del negocio.

Por lo tanto y con lo expuesto anteriormente este análisis servirá para tomar decisiones acertadas para la ejecución de un modelo de negocio viable para la asociación, aprovechando las oportunidades del entorno.

CAPÍTULO II: PREDEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1 DETERMINACIÓN DEL TARGET ADECUADO

El target o clientes objetivos es el grupo de personas al cual está siendo dirigida la oferta de productos como sombreros, bolsos y artesanías de paja toquilla. Esto hace que la Asociación deberá seleccionar de manera adecuada sus clientes objetivos.

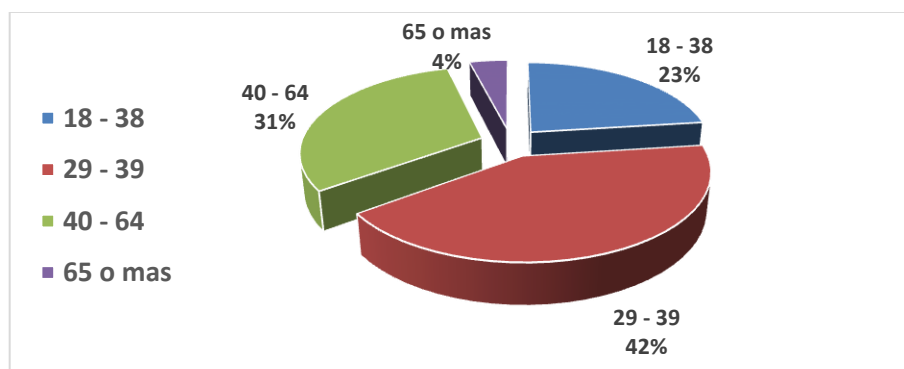
Para que se pueda considerar público objetivo se debe considerar varias características como ser accesibles, medibles, sustanciales y viables; por medio de esto se realiza el proceso de segmentación de mercado objetivo. (EAE BUSINESS SCHOOL, 2017)

En consecuencia se ha determinado la demanda mediante encuestas realizadas en el Cantón Sigsig a los turistas nacionales y extranjeros que se radican en el país, determinado en el capítulo anterior.

Una vez analizado toda la estructura organizacional, los productos que se desea vender; se analizará al consumidor que adquiere el producto. Entre los aspectos que nos ayudará a definir nuestro mercado objetivo se encuentra:

- **EDAD.-** Según el gráfico 23, la edad de los consumidores a la cual va estar dirigida nuestro producto se encuentra entre 19 y 34 años con un 48,4%, además entre 35 y 49 años con un 36,7%.

Gráfico 23: Edad de los consumidores del mercado objetivo

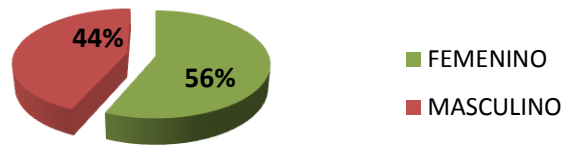


Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado: Los Autores

- **GÉNERO.-** Según el gráfico 24, se analiza el género del consumidor objetivo, siendo hombres un 56% mientras que mujeres con un 44%.

Gráfico 24: Género de los consumidores

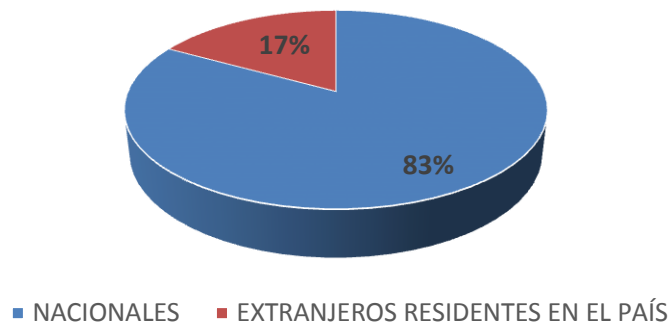


Fuente: Encuesta Clientes

Elaborado: Los Autores

El segmento de mercado a la que se enfocará la asociación son los turistas nacionales con un 83% y turistas extranjeros que residen en el país con un 17%, resultados que se obtuvieron de las encuestas realizadas a los clientes, siendo estos los potenciales clientes dentro del país; como se lo puede observar en el gráfico 25.

Gráfico 25: Clientes Potenciales a Nivel local



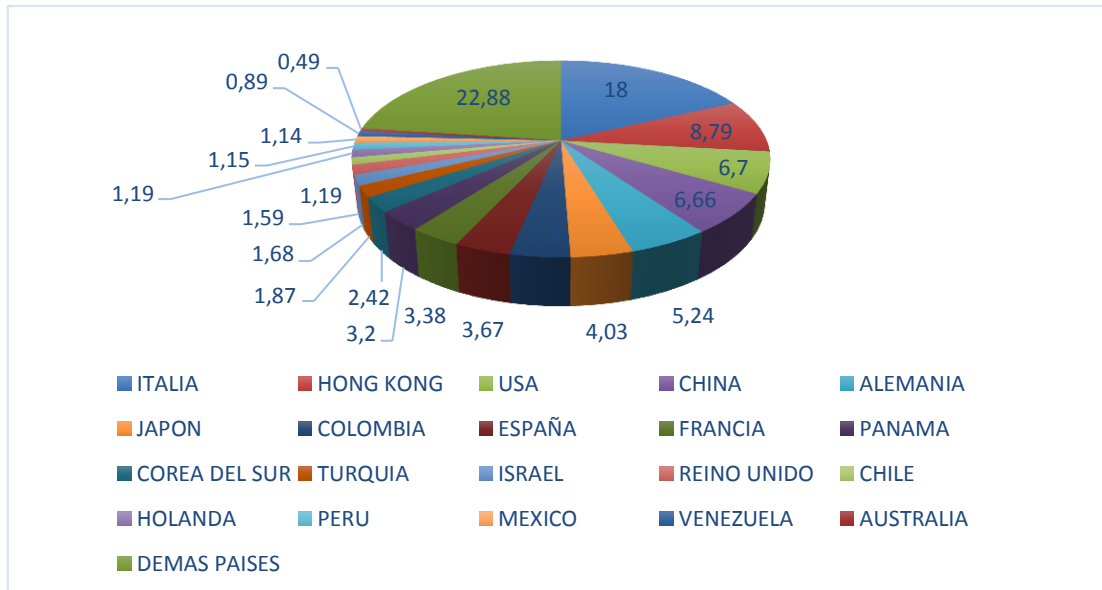
Fuente: Encuesta a Clientes

Elaborado: Los Autores

Así también, según datos obtenidos de PROECUADOR (PROECUADOR, 2017), muestra los principales destinos de exportación de productos de paja toquilla, entre estos tenemos un 18% a Italia, seguido de Hong Kong con un 8.79%, USA con 6.7% entre otros países, como se puede observar en el gráfico 26; lo cual

mediante este modelo de negocio servirá para incrementar las exportaciones de la Asociación a los diferentes países de Europa, Asia entre otros.

Gráfico 26: Potenciales Clientes



Fuente: (PROECUADOR, 2017)

2.2 GENERACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una empresa que ayude a solucionar algún problema o para satisfacer las necesidades del cliente de manera inmediata. (QUIJANO, 2015)

Por medio de la generación de la propuesta de valor, se va a constituir de una serie de ventajas que nos diferencien de las demás empresas que ofertan productos similares. Mediante el análisis realizado en el capítulo anterior en donde se ha podido constatar varias debilidades y fortalezas en el ámbito interno de la asociación se propone realizar un modelo que ayude a diferenciarse de las demás empresas.

MODELO CANVAS

Con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la asociación, y para enfocar de manera más adecuada los esfuerzos realizados, se requiere establecer un

modelo de negocios acorde a las características de la Asociación. Sin embargo es necesario que antes se describa brevemente un marco teórico de los modelos de negocios. Esto proveerá de una perspectiva más amplia para el desarrollo del presente modelo.

En las condiciones actuales, de constante cambio tecnológico, en el cual las preferencias de los consumidores y tendencias sociales juegan un rol preponderante, contar con un modelo de negocios que permita considerar la dinámica mencionada, resulta en última instancia determinante para el éxito de una empresa. (GOREVAYA & KHAYRULLINA, 2015)

Que la empresa tenga dentro de su oferta productos innovadores ciertamente apoya a su competitividad, sin embargo no es garantía de éxito. Es necesario contar con un modelo que pueda monitorear de forma permanente los cambios en las circunstancias que subyacen a su diseño, para de esta manera mejorar constantemente el modelo, de ello dependerá que la empresa logre sobresalir a nivel local y/o regional. En este sentido, “el destino de la empresa depende en gran medida del modelo de negocios que la empresa elija” (GOREVAYA & KHAYRULLINA, 2015)

Para una mejor comprensión del por qué, o para qué de un modelo de negocios, a continuación se expone los fundamentos de los modelos de negocios.

Cronología de los Modelos de Negocios.

El diseño de un modelo de negocios como herramienta para la gestión enfocada en la innovación y la estrategia tiene una historia reciente, sus primeros pasos datan de los años 70. En principio en forma de gestión de proyectos de gran envergadura, para lo cual se utilizó el análisis estructural y sistemas de diseño (SADT por sus siglas en inglés). Lo mencionado fue desarrollado por Douglas Rosse en 1973. A partir de entonces un sin número de softwares han aparecido, por ejemplo Edrawsoft, AccuProcess Modeler, GLiffy, entre los más destacados, enfocados en la gestión de cuestiones organizacionales y de modelamiento de negocios, cuyas principales características son la simulación de procesos empresariales. Sin embargo todos giran en torno a la creación de valor.

En la década del 2000 el modelamiento del negocio significó contar con el apoyo de un software apropiado, el cual gradualmente se convirtió en una nueva metodología de gestión. Básicamente el contenido de la mencionada metodología es analizar y mejorar las actividades de la empresa a través de uso amplio de su modelo de negocios centrado en cierta medida en los distintos procesos que se desarrollan en la empresa; dependiendo del tipo de servicio o producto que la empresa genere. En esta etapa el modelo de negocios debe ser entendido como una herramienta que permite determinar la correcta dirección del cambio, formar su concepto y facilitar su implementación.

Conceptos de Modelos de Negocios

El estudio literario de los modelos de negocios muestra que a menudo los autores tienen diferentes formas de entender un modelo de negocios, cuyos estudios han sido dirigidos hacia varias direcciones. Dentro de la primera dirección el modelo de negocios es tomado como un concepto abstracto el cual describe de una forma general la manera en la cual el negocio ha de crear, vender y entregar valor a sus clientes. (KONSTANTINOS, 2010)

La segunda dirección es caracterizada por el énfasis en el concepto de negocios (GOREVAYA & KHAYRULLINA, 2015). Este enfoque permite a los investigadores vencer la complejidad del objeto de estudio y reducirlo a un nivel aceptable para la percepción y entendimiento. Todo esto ayuda en la selección y estudio de los elementos básicos del modelo, así como en las relaciones entre ellos. Es necesario especificar a cada uno de los elementos del negocio en conjunto con sus definiciones. Los elementos de un modelo de negocios varían de acuerdo a los autores oscilando entre 4 a 9.

Una tercera línea de investigación examina situaciones específicas y analiza los modelos de negocios de compañías reales. Los modelos de negocios son utilizados para describir el éxito de compañías tales como Toyota, Wal-Mart, entre otras.

Sin embargo a nivel literario existen definiciones de modelos de negocios, entre las más destacadas se observan en la tabla 12.

Tabla 12: Definición de Modelo de Negocio

Autor	Definición
(Hamel & Prahalad, 1996)	El modelo de negocio es unidad de análisis, la cual ayuda a entender el proceso de crear valor, como resultado de: atraer varios recursos y varios procesos. El modelo de negocios de una organización es la conexión lógica entre recursos y capacidades con el fin de lograr consistentemente los objetivos y actividades del negocio. Es por tanto la configuración de recursos y capacidades que permitirán a la empresa crear tal valor.
Christensen, C. and other	Un modelo de negocios consiste de cuatro elementos interrelacionados: valor del producto para el cliente, la fórmula para la utilidad, principales recursos y principales procesos.
Osterwalder, ., Pene, I.	El modelo de negocios es el entendimiento de cómo una organización está hace o intenta hacer dinero. El modelo de negocios describe el valor que la organización ofrece a sus clientes, refleja la capacidad de la organización, una lista de socios que son requeridos para la creación, promoción y entrega de valor a los clientes, el nivel de capital requerido para obtener un flujo estable de ganancias.
Slywotzky, A.J	Un modelo de negocios es cómo: la empresa selecciona a los clientes, formula y delinea sus propuestas, localiza recursos, define que tareas la empresa puede ejecutar por sí misma y en cuales tiene que contratar expertos de fuera, crea valor para los clientes y obtiene rendimiento. Las compañías pueden ofrecer productos servicios o tecnología, pero éste propósito está basado en un sistema integrado de acciones y relaciones, el cual es el modelo de negocio de la empresa.

Fuente: (GOREVAYA & KHAYRULLINA, 2015)

Elaboración: Los Autores.

El uso del modelo de negocios puede abarcar:

- Entender la lógica del negocio
- El diseño de formas de adaptación a cambios externos

- Las bases para la planeación estratégica y modelamiento del negocio, conduciendo experimentos estratégicos.
- El desarrollo de nuevas soluciones conceptuales en la línea de producto y en la forma de organización de la empresa.

Clasificación de los modelos de negocios.

En la tabla 13, se puede observar una clasificación de los modelos de negocio de acuerdo a (KONSTANTINOS, 2010)

Tabla 13: Clasificación de los Distintos Tipos de Negocio

Clasificación	Tipos de Modelos de Negocios
De acuerdo a los conceptos fundamentales del negocio	La creación de un nuevo mercado
	La creación de un nuevo segmento
	La creación de nuevas necesidades
Por la selección de Clientes	Atrayendo clientes para el mercado actual
	Formación de un nuevo mercado y establecimiento de sus propios clientes
Estrategia de Diferenciación	La misma propuesta que para el mercado tradicional, pero con otros tipos de servicios
	Una nueva propuesta con los viejos servicios
	Una nueva propuesta, un nuevo servicio
De acuerdo al sistema de producción	Tecnología de producción clásica, pero nueva tecnología de servicio
	Nueva tecnología de producción, vieja tecnología de servicio
	Nueva tecnología de producción con nueva tecnología de servicio
De acuerdo a la estructura organizacional	Con la estructura organizacional de la empresa
	Con la estructura organizacional de la empresa y trabajadores independientes
	Con las propuestas resultantes del uso de IT
Canales de Distribución	Tradicional
	Virtual
	Combinado

Fuente: (GOREVAYA & KHAYRULLINA, 2015)

Elaboración: Los Autores.

De acuerdo a las definiciones de los modelos de negocio y de la clasificación, se ha visto que para la elaboración de la propuesta del modelo se realizará un mix de los antes mencionado de los cuales se desarrollará el modelo de negocio, por

ende se considerará la atracción de nuevos clientes, la estrategia de diferenciación, por último la utilización de los canales de distribución, los cuales ayudarán a mejorar la entrega del producto en los tiempos establecidos.

Por ende, con la realización de un modelo de negocio que englobe todas las áreas anteriormente mencionadas se encuentra el MODELO CANVAS, el cual se detalla a continuación:

El modelo CANVAS es una herramienta visual que permite modelar el desarrollo de un servicio o la entrega de un producto. Describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. Además ayuda a las empresas en la toma de decisiones gerenciales con respecto a sus actividades empresariales mientras estructura sus potenciales trade-offs¹ (Osterwalder's, A, 2012).

El modelo resume el negocio de una empresa en torno a nueve principales elementos: la propuesta de valor, segmento de clientes, relaciones con los clientes, canales, principales recursos, principales actividades, principales socios, costos e ingresos (Joyce, A & Paquin, R. L. , 2016). Ayuda al usuario a alinear las ganancias con el propósito de soportar la creación de valor de forma sostenible. En la Ilustración 9, es posible observar la estructura general del modelo.

Ilustración 9: Modelo Canvas



Fuente: (Osterwalder's, A, 2012)

¹ Trade-offs: En español la palabra más adecuada sería puntos de compensación.

Existen nueve elementos dentro del modelo, los cuales se describen a continuación:

1. **Segmentos de Clientes:** Los grupos de personas a los cuales se ofrecerán el producto y/o servicio. Son la razón de ser del negocio, por lo tanto se deberá conocerlos muy bien.
2. **Propuesta de valor:** Trata de la problemática que tiene el cliente y a la cual se quiere solucionar; cómo se da respuesta a dicha problemática a través del producto o servicio.
3. **Canales de distribución:** Se enfoca en cómo se comunicará, entregará o hará llegar el bien o servicio (la propuesta de valor) al cliente.
4. **Relaciones con los clientes:** Como se manejarán los contactos con el cliente, el grado de relacionamiento que se tendrá con el cliente, y por lo tanto el esfuerzo necesario por parte de la empresa.
5. **Fuentes de ingresos:** Se refiere a la manera en la cual la empresa logrará generar los ingresos necesarios, tomados estos de cada cliente; así como la fuente adicional de recursos en caso de ser requeridos.
6. **Recursos claves:** Los recursos que resultan imprescindibles para el adecuado funcionamiento del negocio; descritos estos en cantidad e intensidad.
7. **Actividades clave:** Todo aquellas actividades necesarias para generar la propuesta de valor y para que el cliente tenga acceso a la misma.
8. **Socios Claves:** Todas aquellas relaciones con entidades externas que permiten asegurar la adecuada generación de la propuesta de valor así como su acceso por parte de los clientes.
9. **Estructura de costes:** Todos los costes necesarios para que el modelo de negocios logre operar. Tendrá que ser, en la medida de lo posible, sostenible y eficiente.

Además del modelo Canvas se tomará en cuenta la cadena de valor actual de la Asociación para poder darle un valor agregado a este modelo.

Dado un análisis de la cadena de valor actual de la Asociación anteriormente en el capítulo 1, se ha determinado que carece de una nueva actualización, es decir



es muy ambigua, ya que no toma en cuenta las nuevas tecnologías que pueden ayudar a mejorar la situación actual de la Asociación.

Es por esto que para la creación de una propuesta de valor es necesario dar un apoyo mediante la cadena de valor propuesta, la cual tome en consideración todo avance tecnología (internet), esto permitirá que el modelo de negocio tenga una mejor eficacia.

En consecuencia, en el modelo de negocio que se propone desarrollar para la Asociación se determina lo siguiente:

- **Una tienda de comercialización propia.-** La cual servirá para incrementar de las ventas, tanto a clientes nacionales como extranjeros e incrementar las exportaciones a otros países, generando más fuentes de trabajo, entre otras.
- **Una tienda virtual.-** La cual aportará a la venta de manera directa con los consumidores de cualquier parte del mundo (exportaciones), siendo esta forma de globalizar las compras.
- **Diseños de sombreros con alta tendencia de moda.-** Ayudará a generar mayor ventas por la Asociación por medio de la generación de modelos innovadores y con tendencia en moda más actuales de la zona.
- **Una marca, slogan y logo.-** Esto ayudará a la Asociación a posicionarse en el mercado de manera efectiva, ya que los consumidores podrán identificarse con la marca que les brinda un producto de calidad.

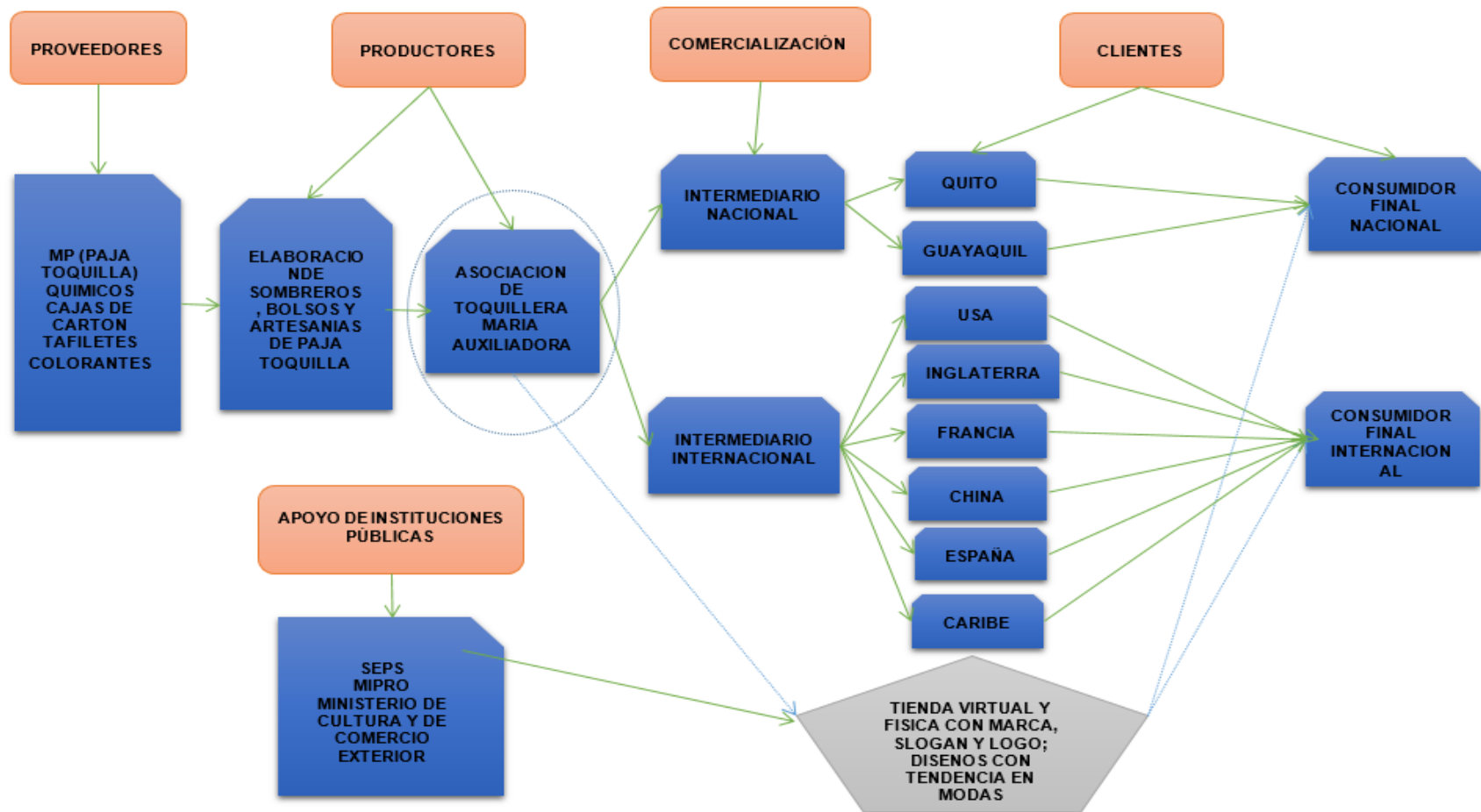
Este modelo que se propone realizar en la Asociación servirá para fortalecer el sector toquillero de forma efectiva, el cual ayudará a incrementar los ingresos mediante la venta sombreros, bolsos y artesanías tanto a nivel nacional como internacional y a su vez generará más fuentes de trabajo al momento de la implementación de dicho modelo.

Es por esto que con el apoyo de las instituciones públicas se potenciará el mercado ya sea nacional como internacional, esto ayudará a tener una mayor captación de mercado, por ende se propone en la ilustración 10, la cadena de valor propuesta, la cual considera todos los cambios que se han dado en la actualidad como los tecnológicos, entre los más importantes.



En dicha cadena se realizará la venta directa de los productos a los consumidores finales mediante el fortalecimiento de la tienda propia, además con la tienda virtual se pretende comercializar los productos de forma globalizada, es decir a cualquier parte del mundo ya sea al consumidor final o a su vez al intermediario.

Ilustración 10: Cadena de Valor Propuesta



Elaborado: Los Autores

2.3. DETERMINACIÓN DE LOS SOCIOS CLAVE

Al momento de determinar a nuestros socios claves quienes son aquellas empresas o proveedores que nos proporcionan recursos, además de ser parte fundamental para que el modelo de negocio llegue a funcionar.

Los socios pueden proporcionar recursos o actividades que ayude a tener mayor éxito en su actividad económica, mediante la presentación de proyectos. Entre los diferentes socios claves que la Asociación tendrá que considerar para el desarrollo e implementación del modelo de negocio, serán:

- **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).**- ayudará a controlar a que la Asociación realice las actividades de forma legítima, logrando un correcto funcionamiento, estabilidad, inclusión económica y social.
- **Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).**- Ayudará a mejorar la productividad al momento de realizar los productos de paja toquilla, así también hay varios proyectos que se han realizado por medio de esta entidad como por ejemplo el proyecto de lácteos y embutidos y el proyecto de innovación productiva y tecnológica de las Pymes.
- **Ministerio de Cultura.**- Ayudará a promocionar mediante la marca ECUADOR AMA LA VIDA; siendo este un factor importante para darse a conocer a nivel internacional, además de varias programas destinados a nivel nacional.
- **Ministerio de Comercio Exterior.**- Nos brindará ayuda para incrementar los destinos de exportación de los sombreros conjuntamente con la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), quienes son los encargados del desarrollo de programas para hacer del Ecuador un lugar más atractivo para exportar ya sea bienes o servicios.
- **Proveedores de la Asociación.**- Llegar a tener acuerdos con los proveedores para que nos proporcionen de materia prima de calidad.
- **Exportadores de Sombreros de paja toquilla.**- Es fundamental un acuerdo con los exportadores para reducir los costos de envíos hacia el destino final de los productos de paja toquilla.



- **Universidad del Azuay.-** Se llegaría a un acuerdo con la facultad de diseño de la Universidad del Azuay, con el objetivo de mejorar los procesos de fabricación, además que la facultad ofrece asistencia técnica para crear una marca propia en productos con valor agregado para que estos puedan posesionarse y competir tanto en mercados locales, nacionales e internacionales. (Universidad del Azuay, UDA, 2017)
- **Cooperativas o Corporación Financiera Nacional.-** Entidades que ayudan para adquirir financiamiento para la realización de proyectos emprendedores. Las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, los cuales están controlada por la SEPS. (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Como consecuencia de lo descrito anteriormente y lo analizado en el capítulo 1, se procederá en los siguientes apartados a desarrollar el modelo de negocio en detalle, el cual generará una propuesta de valor para la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO

3.1 ENFOQUE CANVAS

Para la estructuración del modelo Canvas se ha tomado en cuenta el análisis y la propuesta realizado en los capítulos 1 y 2, lo cual permitirá a la Asociación ser más competitiva en el mercado. En la ilustración 11, podemos encontrar el enfoque CANVAS propuesto para el modelo de negocio a desarrollar.

Ilustración 11: Modelo CANVAS Propuesto:

Socio Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • SEPS • MIPRO • Ministerio de Cultura • Ministerio de Comercio Exterior • Proveedores • Exportadores • UDA • Cooperativas o CFN 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de plan de marketing • Desarrollo de plan estratégico • Proveer de un layout para la Asociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la tienda actual. • Venta de sombreros, bolsos y artesanías por medio Tienda Virtual. • Productos de paja toquilla ultra finos con marca y patente. • Atención excelente pre y post venta de los productos de paja toquilla. • Diversificación de modelos de productos de paja toquilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación constante con los clientes. • Reducción de tiempos de entrega. • Excelente servicio pre y post venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas nacionales. • Turistas extranjeros residentes en el país • Exportadores
Costos <ul style="list-style-type: none"> • Readecuación de la tienda propia • Creación plataforma tecnológica • Programas de capacitación y de empoderamiento. • Mejoramiento de procesos productivos 		Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos en tienda física • Venta de productos en la tienda virtual. 		

Fuente: (Osterwalder's, A, 2012)

Elaboración: Los Autores

3.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES

El segmento de mercado que servirá para la propuesta de este modelo de negocio está distribuido en tres conglomerados, los cuales han sido detallados en el capítulo anterior y también planteados en la Ilustración 11.

Por ende se ha determinado que estaría enfocado tanto a los turistas nacionales, extranjeros que se radican en el país y por ultimo a los exportadores, de diferentes edades comprendidas entre los 19 hasta más de los 64 años (véase gráfico 23).

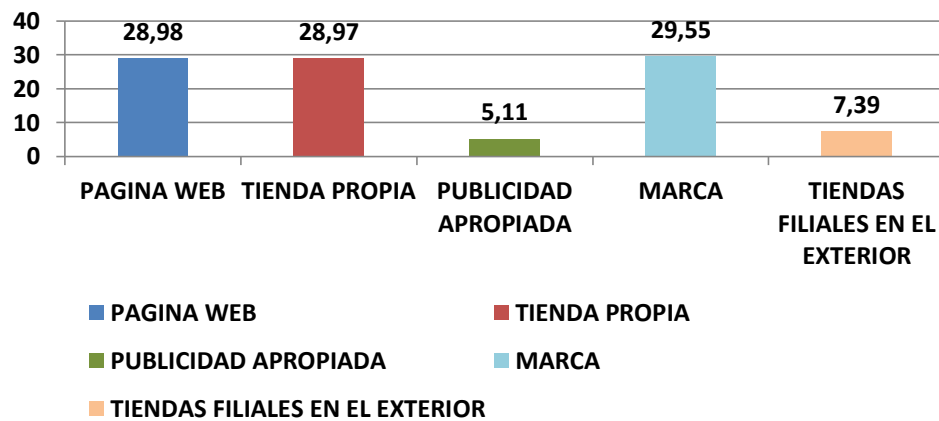
En este segmento de mercado también se ha analizado el género de los clientes los cuales pueden ser tanto mujeres como hombres (véase gráfico 24), quienes pueden adquirir los productos que se oferta por parte de la Asociación.

Por otra parte se pretende por medio de este modelo de negocio incrementar el mercado que tiene la Asociación hacia el exterior en donde según datos obtenidos de PROECUADOR (véase gráfico 26), los principales destinos de exportación de los productos de paja toquilla son Italia, Alemania, Japón entre otros, países en los cuales la Asociación no tiene mercado.

3.1.2 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor que se dará mediante el modelo servirá para que la Asociación llegue a ser uno de los competidores más fuertes, tomando en consideración la creación de valor; entre estos tenemos:

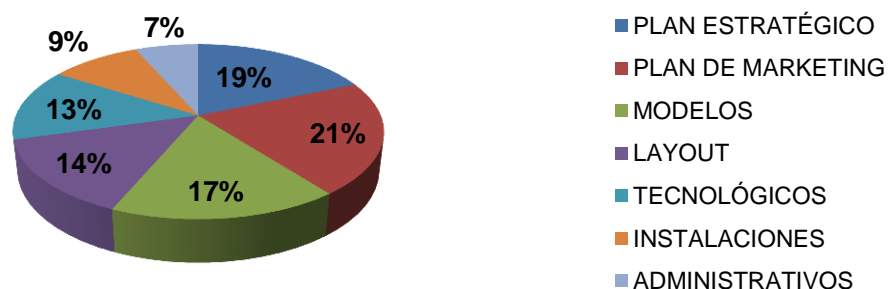
- Creación de una tienda de comercialización física con un 28,97% y vía internet con un 28,98% (véase en el gráfico 27). Se dará mayor agilidad al proceso de compra y además la facilidad de realizar las compras vía internet.
- Sombreros, bolsos y artesanías de paja toquilla con una marca y patente con un 29,55%. Tendrá mayor aceptación por el peso de la marca (véase en el gráfico 27).

Gráfico 27: Implementar en la Asociación

Fuente: Encuesta a Clientes

Elaborado: Los Autores

- Atención excelente pre y post venta. Se dará a conocer los diferentes medios por los cuales los clientes podrán realizar su compra y también una vez adquirido el producto para verificar la perspectiva del cliente en base a la adquisición.
- Diversificación de modelos con tendencia de moda con un 17% (véase en el gráfico 28). Se dará información de los diferentes modelos en sombreros, bolsos y artesanías de los cuales podrá adquirir en la tienda física o vía online, a su vez nos ayudara las sugerencias que nos brinden los clientes para realizar un producto dependiendo de los gustos y preferencias de cada uno.

Gráfico 28: Actividades Claves a Realizar

Fuente: Encuesta a La Asociación.

Elaborado: Los Autores

3.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Se puede identificar varios canales de distribución que la Asociación podría usar en la entrega de sus productos en el mercado, entre estos tenemos:

- La Asociación vendería directamente a su consumidor final, mediante el fortalecimiento de la tienda física.
- La Asociación vendería directamente a su consumidor vía online, por medio de la tienda virtual.
- La Asociación vendería a los mayoristas y minoristas, y estos a su vez lo venderían al consumidor final.

Ilustración 12: Canales de Distribución Propuesto



Elaborado: Los Autores.

Los canales propuestos para este modelo se puede observar en la ilustración 12, los cuales ayudarán a entregar los productos en el mercado de forma oportuna y en los tiempos establecidos con el consumidor final.

3.1.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes que mantendría la Asociación sería de forma personal y vía online, este servicio se lo realizará de manera constante, ya que el cliente es una parte esencial para la misma de tal manera que se logrará una mayor fidelización del cliente.

Además se tratará de reducir los tiempos de entrega en un 25% el cual se ha determinado en el capítulo 1, por otro lado se optará una cultura de satisfacción al cliente, es decir, tener canales abiertos con el cliente de tal manera que el cliente tenga confianza con la Asociación.

Por otra parte se realizará un seguimiento de control de satisfacción del cliente frente al servicio brindado, calidad del producto, las instalaciones, tiempos de entrega y servicios brindados en la pre-venta mediante un servicio post venta de los productos.

3.1.5 FUENTES DE INGRESOS PROPUESTOS

La fuente de ingresos de la Asociación se determinará por la venta de sombreros, bolsos y artesanías con valor agregado. Existen dos tipos de sombreros los cuales el cliente tiene diversificación de grados al momento de escoger, como también variedad en diseños. Dando opción al cliente una alta variedad para escoger el que le guste.

Con la implementación de este modelo los precios de venta se incrementarían en un 3%, esto justificando que la proyección del crecimiento del PIB es de 1.42% según datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2017), por ende para la implementación de este modelo se considera el 3% siendo el incremento que se aplicará en este modelo. Así también este porcentaje se incrementó debido a la percepción de los productos a ofertar y teniendo como respaldo la sensibilidad de precios (véase anexo12) en donde se puede apreciar de forma efectiva el incremento considerable en el precio. Véase en la tabla 14.

Tabla 14: Precio de Sombreros Propuesto

TIPO DE SOMBRERO	GRADO	P.V.P
SOMBRERO BRISA	0	\$ 14,42
	2	\$ 16,48
	4	\$ 19,57
	6	\$ 21,63
	8	\$ 25,75
	10	\$ 27,81
SOMBRERO LLANO	0	\$ 15,45
	2	\$ 17,51
	4	\$ 20,60
	6	\$ 29,87
	8	\$ 39,14
	10	\$ 54,59
	12	\$ 89,61
	14	\$ 113,30
	16	\$ 132,87
	18	\$ 144,20
	20	\$ 164,80

Elaborado: Los Autores

Además la Asociación oferta bolsos de dos tipos: tipo crochet y tejido a mano, los cuales también tendrán un incremento de precio en un 3% el cual se detallan a continuación en la tabla 15:

Tabla 15: Precio de Bolsos

Bolso Crochet	P.V.P	Bolso tejido a mano	P.V.P
		(Brisa)	
Pequeño	\$ 44,19	Pequeño	\$ 44,19
Mediano	\$ 53,25	Mediano	\$ 53,25
Grande	\$ 62,32	Grande	\$ 62,32

Elaborado: Los Autores

En la tabla 16 se detalla los precios de las artesanías incrementado un 3% el cual se va aplicar para este modelo. Entre las más representativas

Tabla 16: Precios de Artesanías

ARTESANÍAS	P.V.P
Hombre de paja	\$ 22,66
Mujer de paja	\$ 22,66
Llaveros	\$ 1,13
Cestas	\$ 17,00
Pájaros	\$ 6,80
Chinescos	\$ 2,83

Elaborado: Los Autores

En el caso de la venta por la página web se dará un costo adicional que es referente al envío del producto hacia cualquier parte del país, este costo estará entre 3 y 5 dólares americanos dependiendo la cantidad, peso, volumen y el lugar de envío.

Proceso de compra a nivel nacional:

- El cliente una vez en la tienda virtual realizará su pedido de forma inmediata.
- La Asociación recepcará el pedido y si tiene en stock, empacará el producto para su envío, en tal caso que sea diseño especializado se comunicará al consumidor el tiempo de entrega del producto.
- El medio de pago será por medio de transferencia bancaria.
- El cliente decidirá la agencia o medio de transporte por el cual el pedido será enviado asumiendo los costos de envío.

En caso de que la Asociación venda productos al exterior, el cliente será quien decida sobre la agencia que más le conviene ya que el costo de envío depende del volumen y el peso que tiene dicho producto, cabe recalcar que el cliente es quien asume los cargos de envío.

Proceso de compra a nivel internacional

- El cliente una vez en la tienda virtual realizará su pedido de forma inmediata.
- La Asociación receptorá el pedido, si tiene en stock, empacará el producto para su envío, en tal caso que sea diseño especializado se comunicará al consumidor el tiempo de entrega del producto.
- En caso de que el pedido sea por cantidades elevadas, se pactará el tiempo de entrega de los productos.
- El medio de pago será por medio de transferencia bancaria.
- El cliente decide la agencia por el cual el pedido será enviado asumiendo los costos de envío en su totalidad. En el anexo 10, se puede visualizar los costos de envío de las diferentes agencias.

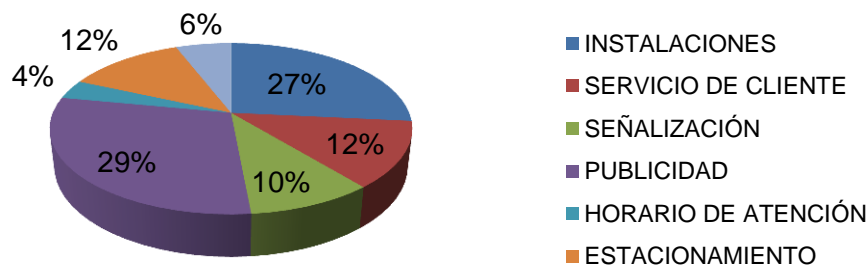
3.1.6 RECURSOS CLAVES

Entre los recursos claves que se utilizará en el modelo están:

Físicos

- Con relación a la encuesta realizada a los clientes se obtuvo, que los clientes consideran que es importante mejorar; publicidad en un 29%, instalaciones 27%; y servicio al cliente 12%. Como se puede observar en el gráfico 29:

Gráfico 29: Razones a Mejorar



Fuente: Encuesta a Clientes

Elaborado: Los Autores

Tecnológicos

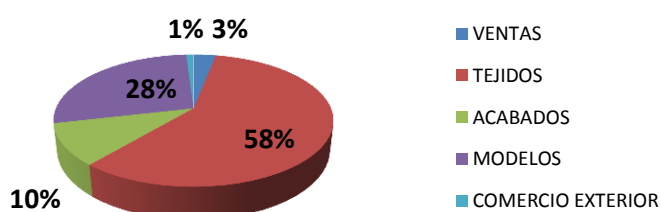
Como se pudo observar en el gráfico 28, dado al cambio rápido de hacer negocio los clientes piden la implementación de una tienda virtual que garantice la seguridad de la actividad comercial.

Como herramienta tecnológica a utilizar será una plataforma virtual para poder realizar compras vía internet, además por medio de esta herramienta se podrá promocionar a la Asociación, ya que en esta plataforma virtual se dará a conocer los productos que ofertan como también toda la información acerca de la misma.

Humanos

De acuerdo con la encuesta realizada a las socias se ha determinado que les gustaría recibir capacitaciones en tejido en un 58%, en acabados en un 10%, modelos en un 28%, ventas en un 3% y comercio exterior en un 1% como se puede apreciar en el gráfico 30.

Gráfico 30: Capacitaciones



Fuente: Encuesta a Productoras

Elaborado: Los Autores

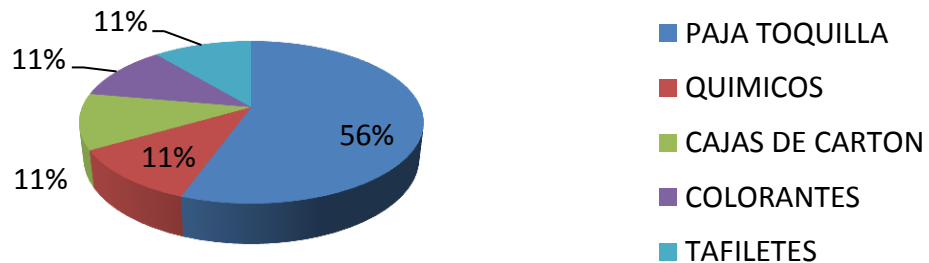
Para realizar esta actividad el costo será de \$800,00 ya que abarcará los temas principales que las socias han visto pertinente capacitarles. Además se ha tenido en consideración que es un trabajo arduo realizar esta actividad económica, por lo que se ha generado varias actividades de desarrollo organizacional para las socias, las cuales ayudarán a ver cuán necesario son ellas para el crecimiento de la Asociación, para realizar esta actividad, el costo es de \$270,00, estos valores se los puede observar en el anexo 9.

- Los proveedores abastecerán con materia prima de calidad como se puede observar en el gráfico 31, siendo con la paja toquilla la más importante con

un 56%, mientras que los químicos, cajas de cartón, colorantes y tafiletos con un 11% cada uno.

Estos productos son necesarios para poder realizar los productos con los altos estándares de calidad que los consumidores exigen al momento de su adquisición.

Gráfico 31: Proveedores



Fuente: Encuesta a la Asociación

Elaborado: Los Autores

Se buscará fortalecer los lazos de fidelización con los proveedores mediante acuerdos de mediano y largo plazo, además se implementará una calificación de proveedores cuyo diseño de hoja de calificación se encuentra en el anexo 7, el cual permitirá calificar y llevar un registro de los proveedores.

3.1.7 ACTIVIDADES CLAVES

Las actividades que se pretende realizar en el modelo de negocio propuesto servirán para tener mayor control sobre las decisiones que se tome en torno al mejoramiento constante de la Asociación.

Estas actividades serán objetivas para captar la atención del cliente, además se buscará satisfacer la demanda actual y la futura, entre los puntos más importantes que se pudo visualizar en el gráfico 28.

Según la encuesta realizada a los socios que se encuentran en el área administrativa se obtuvo, que la Asociación debería implementar como actividades claves: un plan de marketing con un 21%, Plan estratégico con un

19% y una alta variedad de modelos con un 17% y proveer de un layout para la asociación con un 14%.

En consecuencia y de acuerdo a las encuestas definidas, en el gráfico 32, el modelo de negocio para la Asociación, plantea lo siguiente:

- Creación de un plan de marketing, tomando en consideración las 4P's para que la Asociación realce su mercado, se realizarán por medio de; redes sociales, página web y trípticos además ofrecer promociones, de tal manera que sea atractivo y comercial. Además de la creación de la marca y de una propuesta de un marketing digital para la misma.
- Generar un plan estratégico de crecimiento de corto y largo plazo de la organización.
- Propuesta de distribución de la planta de la Asociación que ayude a mejorar y reducir los tiempos operativos de la misma.

A continuación se detalla cada una de las actividades definidas.

PLAN DE MARKETING

Conforme lo planteado, se procede a definir y detallar un Plan de Marketing, que definirá la transformación de la Asociación, y será un componente del desarrollo de un modelo de negocio, por lo que el análisis de marketing se englobara todas las actividades antes mencionadas para su debida elaboración. (MONFERRER TIRADO, 2013)

Objetivos principales del Plan de marketing

- Lograr una imagen del producto y del negocio que se distinga de la competencia.
- Lograr una mayor cobertura de los productos de paja toquilla
- Fortalecer la relación que se tiene Producto - Asociación - Cliente.

La Asociación no cuenta con un plan de marketing establecido, es por esto que se recurre a proponer un plan de marketing que ayudará a mejorar la percepción de los clientes y de los posibles clientes permitiendo tener una ventaja con relación a la competencia. A continuación se desarrollará el plan de marketing.

Por medio del plan de marketing se analizará las cuatro P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción, detallando a continuación:

Producto: Nivel del producto.

En el nivel del producto se analizará cuáles son los beneficios que ofrece el producto a ofertar, además de ver que esperan los consumidores, el producto aumentado y el potencial, como se puede observar en la tabla 17, se detalla el nivel del producto del sombrero de paja toquilla.

Tabla 17: Nivel de Producto del Sombrero

Beneficio central	Protección Solar
Producto genérico	Sombrero de paja toquilla
Producto esperado	Sombrero de paja toquilla con marca y patente
Producto aumentado	Sombrero de paja toquilla de excelente calidad y garantía
Producto potencial	Compra y venta de sombrero de paja vía internet (página web).

Elaborado: Los Autores.

En la tabla 18, se detalla el nivel del producto de los bolsos que oferta la Asociación, con lo que se pretende dar un producto aumentado y potencial.

Tabla 18: Nivel de Producto del Bolso

Beneficio central	Transportar artículos
Producto genérico	Bolso de paja toquilla
Producto esperado	Bolso de paja toquilla con marca y patente
Producto aumentado	Bolso de paja toquilla de excelente calidad y garantía
Producto potencial	Compra y venta de Bolsos de paja vía internet (página web).

Elaborado: Los Autores.

En la tabla 19, se detalla el nivel del producto de las artesanías que oferta la Asociación, con lo que se pretende dar un producto aumentado y potencial.

Tabla 19: Nivel de Producto de las Artesanías

Beneficio central	Decoración del hogar
Producto genérico	Artesanía de paja toquilla
Producto esperado	Artesanía de paja toquilla con marca y patente
Producto aumentado	Artesanía de paja toquilla de excelente calidad y garantía
Producto potencial	Compra y venta de artesanías de paja vía internet (página web).

Elaborado: Los Autores.

Clasificación del producto

Los productos de paja toquilla son considerados bienes de compra comparada, el cual hace referencia a comparar con diversos productos que satisfagan al mismo beneficio, la calidad y el precio. Además es un producto tangible y la duración es de 2 a 3 años dependiendo el cuidado del mismo, estos productos son adquiridos por lo general en temporadas de verano y de moda. En la ilustración 13, se puede apreciar la clasificación:

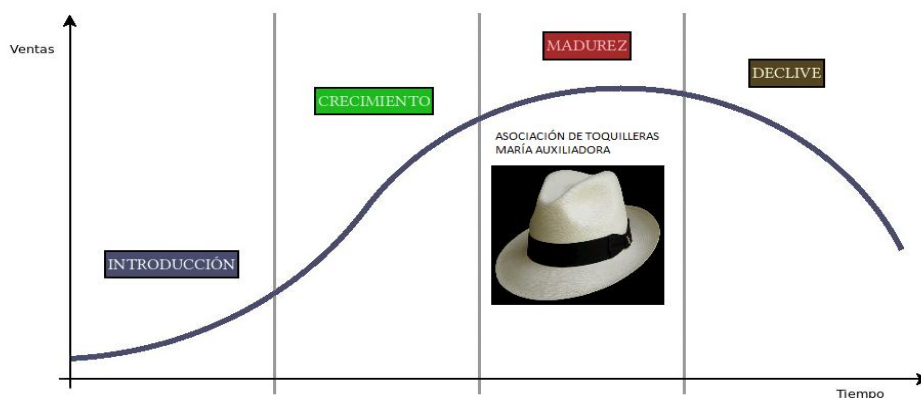
Ilustración 13: Clasificación de los Productos de Paja Toquilla

Elaborado: Los Autores.

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de los productos que oferta la Asociación hace referencia en que cuadrante se ubica dependiendo de la actividad a la cual se dedica.

Ilustración 14: Ciclo de vida del producto



Elaborado: Los Autores

Los productos de paja toquilla a través de los mercados nacionales e internacionales se ha promocionado de manera eficiente debido al premio otorgado por la UNESCO, siendo estos productos parte de la sociedad por varias décadas.

Como se puede observar en la ilustración 14, la Asociación se encuentra en la etapa de madurez en el ciclo del producto, sin embargo actualmente los mercados necesitan actualizarse ya sea en maquinaria, tecnología o estrategias para seguir en este eslabón, por lo cual con la modernización se tiende a ser un referente en el sector toquillero.

Precio

Los precios fijados de los productos ofertados por parte de la Asociación se establecieron de acuerdo a un análisis realizado por parte de la misma, el cual se detalló en el literal 3.1.5 de este capítulo (véase tabla 14) de la propuesta del modelo de negocio.

Este precio determinado hace que la Asociación se mantenga en el mercado de forma sostenible, debido a una política interna que hace que sin importar la temporada ya sea alta o baja se mantenga en los mismos precios de venta, por ende ayuda a generar fidelización con los clientes.

Plaza

Cuando se habla de plaza se hace referencia al lugar en el cual se desarrollará la actividad económica, ya sea tienda física o virtual. Es por esto que el lugar donde se pretende realizar la comercialización de los productos es la Asociación.

Lugar en el cual se pretende fortalecer una zona para la comercialización de los productos ofertados, este lugar se ubicará en la parte izquierda de la Asociación, en el cual se puede visualizar de la mejor manera por parte de los clientes ya sean nacionales o extranjeros y también los exportadores. En la ilustración 15, se muestra las instalaciones de la Asociación:

Ilustración 15: Instalaciones de la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora



Fuente: Los Autores

Estrategias de distribución

Entre las principales estrategias para la distribución efectiva se ha tomado en consideración las siguientes:

- Fortalecimiento de una tienda propia para la comercialización directa de los productos con marca propia.
- Ofrecer los productos vía online, correo electrónico, página web y redes sociales. (MERODIO, 2010)
- Lograr una mayor cobertura con nuestros productos mediante el funcionamiento de una tienda virtual y física.
- Establecer alianzas estratégicas con otras asociaciones o empresas públicas para colocar los productos en diferentes áreas estratégicas (Aeropuertos, ferias, etc.)

Promoción

La promoción que la Asociación realizará, será mediante la potencialización de la marca propuesta en este modelo de negocio, ya que siendo este un medio efectivo en el cual una empresa puede posicionar sus productos en el mercado. Los objetivos y las herramientas que se ha planteado son los siguientes:

Objetivos.

- Potencializar la marca de la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora por lo menos en un 35% en un lapso de un año.
- Generar reconocimiento a nivel nacional e internacional de la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.

Herramientas

- Readecuación de la Tienda propia que incluiría promociones y descuentos.
- Ofertas realizadas vía online (página web y correo electrónico).
- Publicidad redes sociales.
- Estrategias publicitarias.

Una tienda propia sería excelente ya que se puede promocionar de mejor manera los productos que se fabrican en la Asociación, mediante las diferentes estrategias de marketing.

Estrategias del mensaje

La publicidad que se pretende efectuar tiene como objetivo dar a conocer a la Asociación como un lugar donde se pueda encontrar productos de paja toquilla con excelentes precios, calidad y una variedad en modelos. Entre las diferentes estrategias a realizar para que el mensaje sea directo y llame la atención al cliente tenemos:

Plan de medios

En el plan de medios se busca dar a conocer a la ciudadanía acerca de la Asociación, por lo cual se debe difundir el mensaje de manera frecuente para que tenga mayor aceptación en el mercado, la forma de aplicación se puede visualizar en la tabla 20.

Tabla 20: Plan de Medios

ALCANCE	FRECUENCIA	IMPACTO
Por lo menos 35% de la población	Dos veces por semana	Fuerte

Elaborado: Los Autores

Medios a utilizar

Los medios a utilizar son básicamente de dos formas en las cuales se ha visto que la manera más oportuna de difundir el mensaje a la ciudadanía acerca de la Asociación, se lo puede apreciar en la tabla 21.

Tabla 21: Medios a Utilizar

RUBRICAS	PUBLICACIONES	REDES SOCIALES
Señalización	Agendas del Municipio	Facebook
	Trípticos turísticos	Instagram
	Vallas publicitarias	YouTube

Elaborado: Los Autores

Naturaleza del mensaje

La naturaleza del mensaje implica la forma o manera de cómo se va a difundir dicho mensaje, se lo puede apreciar en la tabla 22.

Tabla 22: Naturaleza del mensaje

RUBRICAS	PUBLICACIONES	MEDIOS A UTILIZAR
Señales informativas	Publicación impresa	Revistas, periódicos, etc.
	Publicación virtual	Publicidad página web
		Correo electrónico

Elaborado: Los Autores

Tiempo de mensaje

El tiempo del mensaje es muy importante ya que si dejamos de promocionar o dar publicidad ya sea de forma física o virtual se va a perder el conocimiento de las nuevas generaciones, por esto se debe mantener la publicidad por medio electrónicos. En la tabla 23 se detalla el tiempo del mensaje.

Tabla 23: Tiempo de mensaje

RUBRICAS	PUBLICACIONES	REDES SOCIALES
Permanente	Agendas: anuales	Facebook: semanal
	Trípticos: fiestas	Instagram: semanal
	Vallas: anuales	YouTube: semanal

Elaborado: Los Autores

Además asistirá a ferias para la promoción de los productos, creación de eventos para incrementar las ventas locales.

Evaluación de la campaña.

La evaluación de la campaña se verá reflejado en varios aspectos como: las visitas de la página, los LIKE'S o más conocida como "me gusta", las reproducciones de videos. Por otra parte se reflejará en el flujo de turistas y compradores en las instalaciones de la Asociación o en la tienda virtual.

Herramientas publicitarias

- Esta estrategia de promoción y ventas se reflejará en tener buenas instalación, servicios, productos de calidad; lo cual los clientes estarán satisfechos y puedan mantener un compromiso de visitar la Asociación. Para ello se tomará acciones como:
 - Generar una confianza (fidelidad) y respeto de los turistas por medio de un excelente servicio, un ambiente adecuado y una infraestructura reluciente.
 - Mercadotecnia virtual, a través del uso de redes sociales y una página web propia que potencializará los productos de la misma.
- Publicidad en las Redes Sociales.- Se compartirá información en las distintas redes sociales y páginas web, sobre los siguientes temas:
 - Productos
 - Precios
 - Modelos
 - Servicios
 - Promociones
 - Instalaciones
 - Horarios, entre otros.

Dichas redes sociales y páginas web, serán de gran importancia para llevar a cabo la promoción con la que contará la Asociación.

Entre las más destacadas tenemos:

- Facebook
 - Actualización o mejoramiento de la cuenta de la Asociación.

- Instagram
 - Creación de una cuenta con datos de la Asociación
- YouTube
 - Creación de una cuenta para la promocionar los productos mediante videos, así también de reportajes realizados a la Asociación.
- Estrategias publicitarias.- Las tácticas a tomar en consideración son las de aprovechamiento en fiestas del cantón, ferias tradicionales, eventos realizados por la Asociación.

La promoción está alineada a las necesidades de la Asociación para dar a conocer de manera efectiva los productos de paja toquilla con la calidad deseada por los consumidores.

Creación de la marca

Mediante el apoyo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el cual realizó el diseño del nombre comercial que ayudó a la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora a darse a conocer en el mercado local. El nombre comercial se lo aprecia en la ilustración 16.

Ilustración 16: Diseño del Nombre Comercial

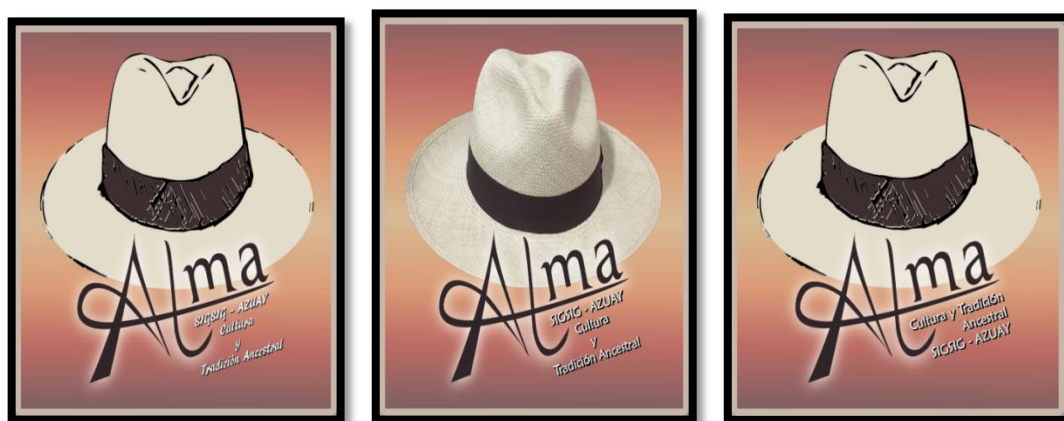


Fuente: Asociación de Toquilleras María Auxiliadora

Para la creación de la marca (KOTLER & ARMSTRONG, 2012), así también para la patente de la misma el costo es de \$832,00 (véase anexo 9), el cual incluye todo lo que se debe pagar al estado para mantener esa marca durante un lapso de 10 años.

En la ilustración 17, se observa los diferentes diseños de la marca, slogan y logo que se ha propuesto para la Asociación, el cual tendrá un gran impacto al momento de su implementación, cabe recalcar que el sombrero es el emblema de la Asociación por ende la marca, su logo y slogan están en función de la misma de tal manera que será para todos los productos que oferta la Asociación:

Ilustración 17: Marca Propuesta para la Asociación



Elaborado: Los Autores.

Creación de una página web

La creación de una página web, tienda online o también conocida como tienda virtual se refiere a un comercio convencional que usa el internet como medio principal para realizar sus transacciones a cualquier hora y desde cualquier parte del mundo. (DEBITOR, 2017)

Entre las características principales que debe tener una tienda virtual se encuentran los siguientes:

- El local
- La ubicación
- Catálogo de productos
- Proceso de venta



- Carrito de compra
- Medio de pago
- El servicio en la tienda
- Entrega del producto

La página web como propuesta en este modelo de negocio es basado a los cambios constantes de la tecnología, además de ser una oportunidad para que la Asociación crezca en su comercio.

En el anexo No 8, se puede ver un prototipo de una página web para poder realizar comercio de una forma diferente a la tradicional.

Presupuesto de plan de marketing

Los costos totales son de \$4040,00 dólares, estos valores son destinados para el plan de marketing a efectuarse por parte de la Asociación.

El plan de marketing a efectuarse será para fortalecer la venta de los Sombreros, Bolsos y Artesanías de paja toquilla. El presupuesto de plan de Marketing se puede observar detallado en el anexo 9.

PLAN ESTRATÉGICO

Para definir el Plan Estratégico de la Asociación María Auxiliadora, se plantea los siguientes objetivos:

Objetivos del plan estratégico

- Aprovechar nuevas oportunidades para el crecimiento de la Asociación
- Fortalecer los mercados nacionales e internacionales
- Fortalecer la estructura de la Asociación

La Asociación cuenta con misión y visión ambiguos, además de no tener definido sus objetivos estratégicos, el cual determina que la misma no puede desarrollar sus estrategias al corto y largo plazo como se analizó en el capítulo 1, por ende se proponen por medio de este modelo de negocio una nueva Misión, Visión, Objetivos estratégicos y Valores, que ayudarán a mejorar sus actividades laborales. A continuación se presenta lo antes mencionado:



Misión propuesta

ATMA es una Asociación dedicada a la producción de sombreros, bolsos y artesanías de paja toquilla, con el propósito de satisfacer a nuestros clientes como a nuestras socias, desarrollando e innovando continuamente nuestros productos de paja toquilla y el servicio que ofrecemos, motivando la subsistencia de nuestra cultura y tradición ancestral.

Visión propuesta

Convertirnos en el 2021 en una Asociación líder en la fabricación de Sombreros, Bolsos y artesanías en mercado nacional e internacional, ofreciendo variedad de productos innovadores y de excelente calidad, a precios competitivos con tiempos de respuesta inmediata.

Objetivos Estratégicos Propuestos.

- Posicionar nuestra marca en los mercados nacionales y extranjeros.
- Incorporar nuevas herramientas tecnológicas para los procesos de venta.
- Capacitar a nuestras socias en todas las áreas inculcando buenos valores, calidad y servicio.
- Dar a conocer la cultura y tradición ancestral del tejido de paja toquilla.

Valores

- Compromiso y Respeto
- Calidad en productos y servicio
- Responsabilidad
- Honestidad
- Comunicación
- Puntualidad
- Innovación

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA como herramienta estratégica fácil y sencilla de usar nos da a conocer los aspectos internos (Fortaleza y Debilidad) y externos (Oportunidades y

Amenazas) que tiene “La Asociación de Toquilleras Marfa Auxiliadora”, para lo cual se realizó una entrevista² a profundidad a altos directivos de la misma. Además, en el diagnóstico realizado previamente permitió tener un conocimiento más profundo de aspectos legales, políticos y económicos que inciden a la producción artesanal. Los factores internos y externos encontrados se detallan en la ilustración 18.

Ilustración 18: FODA

FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none">1. Ubicación accesible2. Conocimiento ancestral3. Calidad del producto4. Capacidad de producción5. Compromiso para inculcar el arte a nuevas generaciones.6. Cumplimiento de los pedidos7. Buen ambiente de trabajo	DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Escasa variedad de modelos.2. Distribución de planta inadecuada3. Sombrero con limitada identidad (marca, slogan, jingle).4. No cuenta con publicidad suficiente.5. El 75% de las socias son de la tercera edad.
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Evolución continúa de la tecnología2. Posibilidades de establecer alianzas estratégicas con otras asociaciones3. Posibilidad de establecer nuevos canales de venta4. Excepción de impuestos de exportación a la producción de paja toquilla5. Nuevos segmentos de mercado internacional en la Unión Europea	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none">1. Fuerte competencia en el mercado nacional e internacional.2. Variedad de productos sustitutos.3. Cambios de hábitos de consumo por temporadas4. Alianzas estratégicas de la competencia para competir con la Asociación ATMA.5. Escasez de la materia prima

Elaborado: Los Autores.

² Véase Anexo 6: Entrevista para el Análisis FODA

MATRIZ EFI

Es un instrumento que se utiliza para formular estrategias el cual analiza los factores internos que son las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa en las diferentes áreas funcionales, también ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones que tienen dichos factores dentro de la empresa. (DAVID, 2008)

Para ellos se sigue los siguientes pasos:

1. Listar los factores claves (Fortalezas y Debilidades)
2. Asignar un valor relativo a cada factor de manera porcentual de 0.0 a 1.0, donde 0,0 sin importancia y 1.0 muy importante de tal forma que la sumatoria de todos los pesos asignados a los factores sea 1.0.
3. Asignar una calificación donde:
 - 1 Debilidad mayor 3 Fuerza menor
 - 2 Debilidad menor 4 Fuerza mayor
4. Multiplicar el peso de cada factor con la calificación para determinar una calificación ponderada para cada factor.
5. Sumar todos los valores ponderados de cada factor para determinar el total ponderado.

Los totales ponderados que estas por debajo de 2.5 indican que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que si el total ponderado está por encima de 2.5 indican que la organización está en una posición fuerte. En la ilustración 18 se puede apreciar la matriz EFI.

Ilustración 18: Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES CLAVES	Peso	Calificación	Total ponderación
FORTALEZAS			
1. Ubicación accesible.	0,1	3	0,3
2. Conocimiento ancestral	0,08	3	0,24
3. Calidad del producto	0,09	4	0,36
4. Capacidad de producción	0,09	4	0,36
5. Compromiso para inculcar el arte a nuevas generaciones.	0,05	3	0,15
6. Cumplimiento de los pedidos	0,08	4	0,32
7. Buen ambiente de trabajo	0,05	3	0,15
	0,54		1,88
DEBILIDADES			
1. Escasa variedad de modelos.	0,08	1	0,08
2. Distribución de planta inadecuada.	0,1	3	0,3
3. Sombrero con limitada identidad (marca, slogan, jingle).	0,08	1	0,08
4. No cuenta con publicidad suficiente.	0,1	1	0,1
5. El 75% de las socias son de la tercera edad.	0,1	2	0,2
	0,46		0,76
TOTAL	1,00		2,64

Elaborado: Los Autores.

El puntaje ponderado total es de 2,64 por encima de la media, el cual nos indica que la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora aprovecha bien sus fortalezas internas y minimiza sus debilidades, pero como la diferencia no es muy grande con relación a la media la Asociación no debe descuidar sus debilidades mayores.

MATRIZ EFE

Es una matriz de evaluación de factores externos la cual permite analizar las variables de nuestro micro y macro entorno en las cuales no se tiene control debido a que suceden fuera de la organización. (DAVID, 2008)

Para la construcción se debe seguir los siguientes pasos:

1. Listar los factores claves (Oportunidades y Amenazas).
2. Asignar un valor relativo a cada factor de manera porcentual de 0.0 a 1.0, donde 0,0 sin importancia y 1.0 muy importante de tal forma que la sumatoria de todos los pesos asignados a los factores sea 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 donde:

- 4 Respuesta superior 2 Respuesta media
3 Respuesta superior a la media 1 Respuesta mala

4. Multiplicar el peso de cada factor con la calificación para determinar una calificación ponderada para cada factor.
5. Sumar todos los valores ponderados de cada factor para determinar el total ponderado. En la ilustración 19, se puede observar la matriz EFE aplicado a la Asociación.

Ilustración 19: Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES CLAVES	Peso	Calificación	Total ponderación
OPORTUNIDADES			
1. Evolución continua de la tecnología	0,09	3	0,27
2. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras asociaciones	0,1	1	0,1
3. Posibilidad de establecer nuevos canales de venta	0,1	3	0,3
4. Excepción de impuestos de exportación a la producción de paja toquilla	0,1	3	0,3
5. Nuevos segmentos de mercado internacional en la unión Europea	0,12	3	0,36
	0,51		1,33
AMENAZAS			
1. Fuerte competencia en el mercado nacional e internacional	0,08	2	0,16
2. variedad de productos sustitutos	0,09	3	0,27
3. cambios de hábito de consumo por temporada	0,09	3	0,27
4. Alianzas estratégicas de la competencia	0,08	3	0,24
5. Escases de la materia prima	0,15	3	0,45
	0,49		1,39
TOTAL	1,00		2,72

Elaborado: Los Autores.

La ponderación total es de 2,72 por encima de la media, lo que significa que la Asociación minimiza sus debilidades y como el puntaje ponderado no es muy grande de acuerdo a la media, nos indica que se debe tomar medidas que logren contrarrestar la escases de la materia prima como un punto fuerte. (GARCÍA SÁNCHEZ & VALENCIA VELAZCO, 2007)



Matriz FODA para la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora

Según (DAVID, 2008) una matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias

1. Estrategia FO

Aprovechan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas.

2. Estrategia DO

Tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

3. Estrategia FA

Aprovechan las fortalezas internas para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

4. Estrategia DA

Son tácticas defensivas dirigidas a la minimización de las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Para desarrollar una matriz FODA se debe seguir 8 etapas:

1. Listar las oportunidades externas claves
2. Listar las amenazas externas claves
3. Listar las fortalezas internas claves
4. Listar las debilidades internas claves
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO en la celda correspondiente.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA en la celda correspondiente.
8. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DA resultante.

En la ilustración 20, se puede apreciar la matriz FODA.

Ilustración 20: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Ubicación accesible.	1. Escasa variedad de modelos.
	2. Conocimiento ancestral	2. Distribución de planta inadecuada.
	3. Calidad del producto	3. Sombrero con limitada identidad (marca, slogan, jingle).
	4. Capacidad de producción	4. No cuenta con publicidad suficiente.
	5. Compromiso para inculcar el arte a nuevas generaciones.	5. El 75% de las socias son de la tercera edad.
	6. Cumplimiento de los pedidos	
	7. Buen ambiente de trabajo	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Evolución continua de la tecnología	1. Ofrecer nuevos diseños para diversificar el producto y poder brindar variedad en precios y estilos.(F3, O5)	1. Ofrecer una excelente atención al cliente por diferentes medios ya sea mediante página web, redes sociales, correos (D4, O4,O5)
2. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras asociaciones		
3. Posibilidad de establecer nuevos canales de venta	2. Ofrecer promociones y descuentos (O3, O4, F1, F3)	
4. Excepción de impuestos de exportación a la producción de paja toquilla	3. Participación en Expo ferias (O3, F2, F2, F7)	
5. Nuevos segmentos de mercado internacional en la unión Europea	4. Generar alianzas estratégicas con otras asociaciones (O2, F6, F4)	
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Fuerte competencia en el mercado nacional e internacional	1. Generar fidelidad con los proveedores de materia prima (A5, F3, F4, F6)	1. Capacitación para mejorar (Innovación, Empoderamiento o desarrollo organizacional entre los más importantes) (A1, A2, A3, D1)
2. Variedad de productos sustitutos		
3. Cambios de hábito de consumo por temporada		2. Generar publicidad atractiva para mejorar la imagen de la asociación y sus productos (A1, A4, D4, D3)
4. Alianzas estratégicas de la competencia		
5. Escases de la materia prima		

Elaborado: Los Autores.

PROPUESTA DE LA DISTRIBUCION DE PLANTA

Una distribución de planta es el mapa de la empresa organizada que mejorará el desempeño, además es la forma más eficiente de desarrollar e integrar todas las áreas de la empresa, reduciendo costos en traslados y buscar el mejor nivel de seguridad. A continuación se dará una propuesta para maximizar los espacios de la empresa (RENDER & HEIZER, 2014), donde se logrará un eficiente desempeño de la Asociación, definiendo los siguientes objetivos:

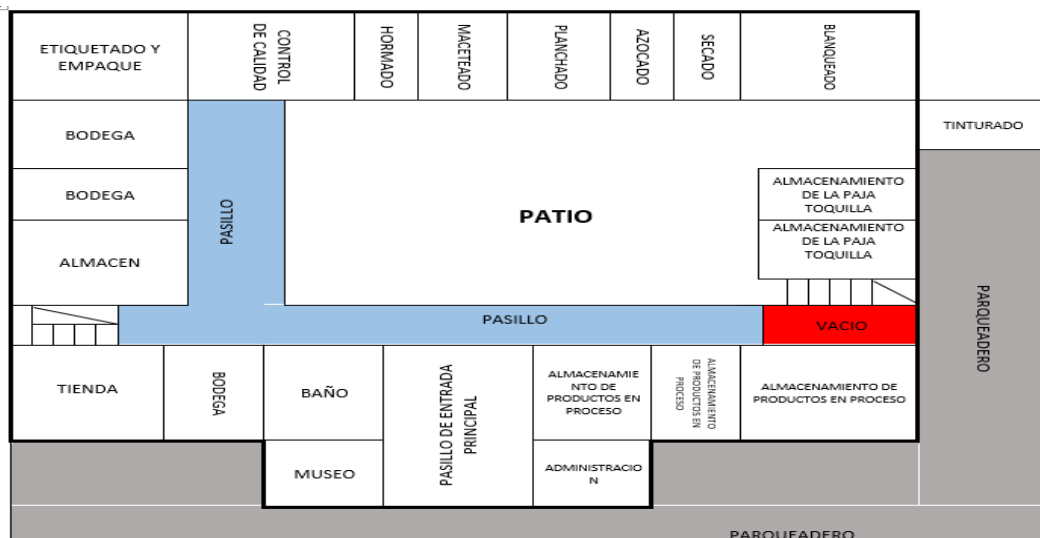
Objetivo de la distribución de planta

- Proponer la creación del área de control de la calidad
- Reubicar el área de la tienda comercial

PRIMERA PLANTA

En la primera planta se propone realizar cambios pertinentes ya que al no tener un área de control de calidad, la Asociación tiende a perder la calidad necesaria de los productos. Por esto se ha realizado la propuesta para obtener mejor resultados al momento del terminado final de los productos. Además aquí consta la ubicación de la tienda física en donde se va a implementar esta actividad antes mencionada. Como se puede observar en la ilustración 21:

Ilustración 21: Primera planta de la Asociación



Elaborado: Los Autores.

En cuanto a la segunda planta no se verá modificada. A continuación en la tabla 25, se va a dar a conocer los procesos para la producción y terminado final de los sombreros de paja toquilla, que la Asociación debería considerar como establecido y documentado para mejorar su productividad.

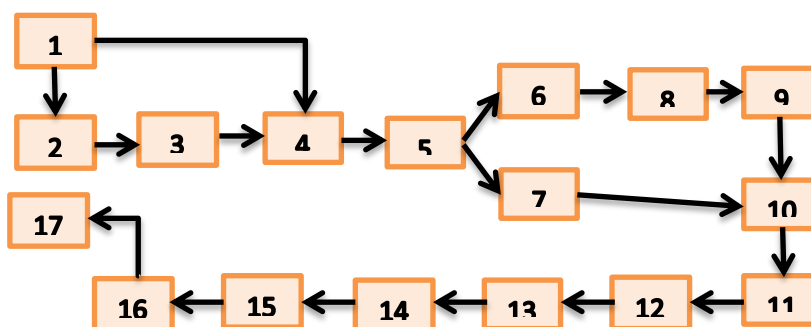
Tabla 24: Actividades de Producción

ACTIVIDADES			
1	Almacenamiento de materia prima	10	Azocado
2	Tinturado de paja	11	Planchado
3	Secado	12	Maceteado
4	Entrega de paja tinturada y natural	13	Hormado o Planchado
5	Tejido de sombrero	14	Control de calidad
6	Recepción de sombreros natural	15	Etiquetado y costura
7	Recepción de sombreros tinturado	16	Empaquetado
8	Blanqueado	17	Almacenamiento de producto terminado
9	Secado		

Elaborado: Los Autores.

En la ilustración 23, se observa el proceso de producción que realizará la Asociación al momento de realizar los sombreros de paja toquilla.

Ilustración 22: Procesos de Producción



Elaborado: Los Autores.



Con este proceso se puede observar la manera más eficiente de reducir los tiempos en la producción y además de costos que se pueden incurrir al no tener un buen medio para realizar sus procesos productivos.

Por esa razón se ha visto en la necesidad de contratar un profesional en procesos productivos el cual la inversión para efectuar este mejoramiento asciende a \$1589,00. Además en el área de producción para corregir las falencias que se ha presentado el costo será de \$1000,00 para adecuación de la zona de producción ya que no cuenta con los medios necesarios para realizar un excelente trabajo.

Así también la señalización debe ser eficiente ya que todas las instalaciones deben estar debidamente señaladas para evitar catástrofes laborales; el costo para realizar esta actividad es de \$500,00, el cual se verá reflejado en el POA, ya que este modelo de negocio servirá para que la Asociación se transforme y llegue a ser más competitiva en el mercado.

En consecuencia al realizar las actividades claves propuestas para el modelo de negocio se ha visto que se debería hacer énfasis en la implementación de estrategias competitivas que son la base fundamental de dicho modelo. Entre las estrategias que se ha obtenido de esta propuesta tenemos:

- Ofrecer nuevos diseños para diversificar el producto y poder brindar variedad en precios y estilos.(FO1)
- Ofrecer promociones y descuentos (FO2)
- Participación en Expo ferias (FO3)
- Generar alianzas estratégicas con otras asociaciones (FO4)
- Ofrecer una excelente atención al cliente por diferentes medios ya sea mediante página web, redes sociales, correos (DO1)
- Generar fidelidad con los proveedores de materia prima (FA1)
- Capacitación para mejorar (Innovación, Empoderamiento o desarrollo organizacional entre los más importantes) (DA1)
- Generar publicidad atractiva para mejorar la imagen de la asociación y sus productos (DA2)

Estas estrategias están ligadas a la propuesta de valor mencionado en el numeral 3.1.2, el cual ayudará a efectuarse de forma efectiva lo antes mencionado, así

también con lo propuesto en el plan de marketing mediante la propuesta de la marca, slogan y patente que ayudará a la Asociación a ser líderes en el mercado nacional en la producción de productos de paja toquilla.

Y por último para poder realizar la producción de estos productos se deberá tener en consideración que la Asociación debe tener una excelente distribución de planta y a su vez los procesos productivos bien definidos, el cual permitirá realizar sus actividades eficientemente, con los estándares de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes. Estas estrategias FO, FA, DO, DA permitirán reforzar la propuesta de valor ya que respaldarán la creación de la tienda virtual, fortalecimiento de la tienda física, creación de la marca y diversificación de modelos.

3.1.8 SOCIOS CLAVES

De acuerdo, a lo expuesto en el capítulo II, en el cual se han definido los socios claves, los cuales ayudan a mejorar y complementar el modelo de negocio, y a su vez, a la Asociación para que esta crezca y sea más competitiva.

Además será necesario realizar alianzas estratégicas con varias instituciones de orden públicas y privadas, que garanticen la efectividad del modelo; por lo que se detalla a continuación:

- **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).**- ayudará a controlar a que la Asociación realice las actividades de forma legítima, logrando un correcto funcionamiento, estabilidad, inclusión económica y social.
- **Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).**- Ayudará a mejorar la productividad al momento de realizar los sombreros de paja toquilla, así también hay varios proyectos que se han realizado por medio de esta entidad como por ejemplo el proyecto de lácteos y embutidos y el proyecto de innovación productiva y tecnológica de las Pymes.
- **Ministerio de Cultura.**- Ayudará a promocionar mediante la marca ECUADOR AMA LA VIDA; siendo este un factor importante para darse a

conocer a nivel internacional, además de varias programas destinados a nivel nacional.

- **Ministerio de Comercio Exterior.-** Nos brindará ayuda para incrementar los destinos de exportación de los sombreros conjuntamente con la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), quienes son los encargados del desarrollo de programas para hacer del Ecuador un lugar más atractivo para exportar ya sea bienes o servicios.
- **Proveedores de la Asociación.-** Llegar a tener acuerdos con los proveedores para que nos proporcionen de materia prima de calidad.
- **Exportadores de productos de paja toquilla.-** Es fundamental un acuerdo con los exportadores para reducir los costos de envíos hacia el destino final de los sombreros.
- **Universidad del Azuay.-** Se llegaría a un acuerdo con la facultad de diseño de la Universidad del Azuay, con el objetivo de mejorar los procesos de fabricación, además que la facultad ofrece asistencia técnica para crear una marca propia en productos con valor agregado para que estos puedan posesionarse y competir tanto en mercados locales, nacionales e internacionales. (Universidad del Azuay, UDA, 2017)
- **Cooperativas o Corporación Financiera Nacional.-** Entidades que ayudan para adquirir financiamiento para la realización de proyectos emprendedores. Las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, los cuales están controlada por la SEPS. (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2017)

3.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Continuando con la descripción de los elemento que conforman el modelo CANVAS, se tiene que los costos que la Asociación va a tener con el desarrollo del modelo de negocio se lo puede observar en la ilustración 24, en el cual se

detalla los componentes macros; por otro lado, en el anexo No. 9 se detalla los rubros de cada componente.

Ilustración 23: Estructura de Costos.

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Fortalecimiento de tienda física	\$ 5.400,00
Programa para socias de Capacitación y Empoderamiento	\$ 1.570,00
Costos de Plan de MKT	\$ 4.040,00
Patentar la marca	\$ 832,00
Adecuar área de producción	\$ 1.000,00
Señalización	\$ 500,00
Mejoramiento de Procesos Productivos	\$ 2.589,00
Costos de la Tienda Virtual	\$ 500,00
Establecer alianzas estratégicas con proveedores	\$ 500,00
TOTAL	\$ 16.931,00

Elaborado: Los Autores.

Estos costos se verán reflejados en el flujo neto del proyecto, en el cual se realizará un préstamo, por ende se verá la efectividad de realizar o no la inversión y se considerará la viabilidad del mismo.

3.2 FLUJOS DE EFECTIVO NETOS DEL MODELO

Para el análisis de los flujos de efectivo netos se realizó tres escenarios con incremento de los precios en un 2%, 3% y 4% los cuales se podrán apreciar en el anexo 12, en consecuencia para este modelo se plantea un incremento de los precios en un 3% para realizar el flujo y así también las proyecciones de los balances.

Además para la elaboración de los flujos de efectivo neto se tomará en consideración una inversión de \$16.931,00 dólares americanos los cuales se pueden apreciar en la ilustración 23, este monto será adquirido por medio de un préstamo por parte de la Corporación Financiera Nacional para un lapso de 5 años a una tasa de interés de 11,83%.

Ilustración 24: Cálculo de interés

V CREDITO	TASA AN	TASA PER	AÑOS	NCAP	N PER	PAGO
\$ 16.931,00	0,1183	0,1183	5	1	5	\$ 4.677,06
PERIODO	S. INICIAL	INTERES	PAGO	AM CAP	S FINAL	
1	\$ 16.931,00	\$ 2.002,94	\$ 4.677,06	\$ 2.674,12	\$ 14.256,88	
2	\$ 14.256,88	\$ 1.686,59	\$ 4.677,06	\$ 2.990,47	\$ 11.266,41	
3	\$ 11.266,41	\$ 1.332,82	\$ 4.677,06	\$ 3.344,24	\$ 7.922,16	
4	\$ 7.922,16	\$ 937,19	\$ 4.677,06	\$ 3.739,87	\$ 4.182,29	
5	\$ 4.182,29	\$ 494,77	\$ 4.677,06	\$ 4.182,29	\$ -	

Elaborado: Los Autores

Es por esto que para este modelo se realizó el flujo efectivo neto el cual nos indicará si el modelo será factible realizarlo, desde el punto de vista financiero; analizando el VAN, el TIR y el Pay back descontado.

Por ende se tomó en consideración dos análisis para la elaboración de los flujos de efectivos netos, el primero sin los gastos financieros el cual nos permite analizar la bondad de ajuste del modelo por lo que la Asociación puede generar flujos positivos del giro del negocio. Con este análisis se obtuvo un VAN de \$74433.73, además un TIR con un 29% el cual nos indica que el proyecto se lo puede realizar oportunamente. El flujo de efectivo neto sin los gastos financieros se los puede observar en el anexo 13.

Por otro lado se analizó el flujo de efectivo neto con los gastos financieros, el cual se los puede observar en la ilustración 25.

Ilustración 25: Flujo de Caja Neto

FLUJO DE CAJA NETO						
CONCEPTO	0	2017	2018	2019	2020	2021
Fortalecimiento de tienda física	\$ 5.400,00					
Programa para socias de Capacitación y Empoderamiento	\$ 1.570,00					
Costos de Plan de MKT	\$ 4.040,00					
Patentar la marca	\$ 832,00					
Adecuar área de producción	\$ 1.000,00					
Señalización	\$ 500,00					
Mejoramiento de Procesos Productivos	\$ 2.589,00					
Costos de la Tienda Virtual	\$ 500,00					
Establecer alianzas estratégicas con proveedores	\$ 500,00					
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 16.931,00					
INGRESO						
Ventas		\$ 253.365,26	\$ 258.432,56	\$ 263.601,22	\$ 268.873,24	\$ 274.250,71
Ingresos financieros		\$ 422,08	\$ 430,52	\$ 439,13	\$ 447,91	\$ 456,87
Otros ingresos		\$ 527,62	\$ 538,17	\$ 548,94	\$ 559,92	\$ 571,12
TOTAL INGRESOS		\$ 254.314,96	\$ 259.401,26	\$ 264.589,28	\$ 269.881,07	\$ 275.278,69
Compras netas		\$ 141.909,74	\$ 144.747,94	\$ 147.642,90	\$ 150.595,76	\$ 153.607,67
Sueldos y Salarios		\$ 19.389,39	\$ 19.777,18	\$ 20.172,72	\$ 20.576,18	\$ 20.987,70
Beneficios sociales		\$ 3.475,37	\$ 3.544,87	\$ 3.615,77	\$ 3.688,09	\$ 3.761,85
Seguridad social		\$ 2.385,80	\$ 2.433,51	\$ 2.482,18	\$ 2.531,82	\$ 2.582,46
Honorarios profesionales		\$ 3.057,83	\$ 3.118,99	\$ 3.181,37	\$ 3.245,00	\$ 3.309,90
Servicios publicos		\$ 2.550,00	\$ 2.805,00	\$ 3.085,50	\$ 3.394,05	\$ 3.733,46
Impuestos contribuciones y otros		\$ 1.199,57	\$ 1.223,56	\$ 1.248,03	\$ 1.272,99	\$ 1.298,45
Mantenimiento y reparaciones		\$ 3.098,18	\$ 3.160,14	\$ 3.223,34	\$ 3.287,81	\$ 3.353,57
Promocion y publicidad		\$ 283,66	\$ 289,33	\$ 295,12	\$ 301,02	\$ 307,04
Suministros y materiales		\$ 7.237,83	\$ 7.382,58	\$ 7.530,24	\$ 7.680,84	\$ 7.834,46
Transporte		\$ 2.498,47	\$ 2.548,44	\$ 2.599,41	\$ 2.651,40	\$ 2.704,42
Combustible y Lubricantes		\$ 1.199,32	\$ 1.223,30	\$ 1.247,77	\$ 1.272,72	\$ 1.298,18
Gastos de viaje		\$ 1.234,20	\$ 1.258,88	\$ 1.284,06	\$ 1.309,74	\$ 1.335,93
Gastos de gestion		\$ 2.973,91	\$ 3.033,39	\$ 3.094,06	\$ 3.155,94	\$ 3.219,06
Otros gastos de regalías		\$ 12.574,55	\$ 12.826,04	\$ 13.082,56	\$ 13.344,21	\$ 13.611,10
TOTAL EGRESOS		\$ 205.067,81	\$ 209.373,16	\$ 213.785,03	\$ 218.307,57	\$ 222.945,24
Utilidad antes de impuestos		\$ 49.247,15	\$ 50.028,09	\$ 50.804,26	\$ 51.573,50	\$ 52.333,45
Impuestos		\$ 4.992,34	\$ 5.092,19	\$ 5.194,04	\$ 5.297,92	\$ 5.403,87
Utilidad despues de impuestos		\$ 44.254,81	\$ 44.935,90	\$ 45.610,22	\$ 46.275,58	\$ 46.929,57
Inversión de inventarios		\$ 126.682,63	\$ 2.533,65	\$ 2.584,33	\$ 2.636,01	\$ 2.688,73
Inversión de cartera		\$ 63.341,31	\$ 1.266,83	\$ 1.292,16	\$ 1.318,01	\$ 1.344,37
Recuperación de inventarios						\$ 137.125,35
Recuperación de cartera						\$ 68.562,68
Pago capital		(\$ 2.674,12)	(\$ 2.990,47)	(\$ 3.344,24)	(\$ 3.739,87)	(\$ 4.182,29)
FLUJO NETO	\$ (16.931,00)	\$ (148.443,26)	\$ 38.144,95	\$ 38.389,49	\$ 38.581,70	\$ 244.402,21
VAN		\$ 63.807,07				
TIR		26%				

Elaborado: Los Autores

Con el flujo de efectivo neto se obtuvo un VAN positivo de \$63807,07, el cual nos indica que el modelo se puede desarrollar de forma efectiva, así también se calculó el TIR dando un 26%, este porcentaje será con el cual se va a recuperar la inversión destinada para el modelo que se pretende desarrollar en la asociación, considerando una tasa de descuento del 12% dicho dato es la tasa activa efectiva referencial, el cual se ha obtenido del Banco Central del Ecuador.

También se realizó el análisis de Pay back el cual nos indica el tiempo en que se va a recuperar la inversión para dicho modelo, siendo de 4 años y 5 meses.

Además para el desarrollo de este flujo neto de efectivo se toma en consideración tres escenarios los cuales ayudaron analizar la sensibilidad que tienen los precios en relación al incremento de las ventas. En el anexo 12, presentamos los escenarios de sensibilidad con un incremento de precios en 2%, 3% y 4% tanto para cantidades y en dólares. Esto justificando que la proyección del crecimiento del PIB es de 1.42% según datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2017), por ende para la implementación de este modelo se considera el 3% siendo el incremento que se aplicará en este modelo.

3.3 PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL MODELO DE NEGOCIO.

En los estados financieros proyectado está en función del escenario 2, con un incremento en los precios de 3%, el cual se dará una visión de la evolución de la Asociación al momento de la implementación de este modelo de negocio, entre los balances a presentar están:

- Balance general proyectado hasta el año 2021.
- Estado de pérdidas y ganancias proyectado hasta el año 2021.

Estos estados financieros se visualizarán en los anexos 14 y 15, los cuales servirán para realizar el análisis de los indicadores proyectados hasta el año 2021 (Guadalupe, 2009), que se detalla a continuación en la ilustración 26:

Ilustración 26: Resumen Indicadores

INDICADOR	RESUMEN				
	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ CORRIENTE	12,4541	12,7896	13,3261	13,8629	14,3999
PRUEBA ÁCIDA	1,7114	1,7100	1,7087	1,7073	1,7060
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,0654	0,0551	0,0528	0,0509	0,0376
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,0700	0,0584	0,0557	0,0537	0,0397
ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO	1,8294	1,8660	1,9033	1,9414	1,9660
ROTACIÓN DE VENTAS	0,9366	0,9337	0,9235	0,9134	0,9003
ROA	0,0314	0,0313	0,0310	0,0306	0,0302
ROE	0,0336	0,0332	0,0327	0,0323	0,0319
RENTABILIDAD OPERACIONAL	0,0336	0,0336	0,0336	0,0336	0,0336

Elaborado: Los Autores

Estos indicadores proyectados nos indican un resumen de las variaciones que se tendrá en los años siguientes con la implementación del modelo, el cual permitirá un cambio constante en sus estrategias para mantenerse en el mercado y a su vez extenderse de forma oportuna hacia mercado extranjeros.

3.4 ANÁLISIS DE IMPACTO Y MONITOREO DEL MODELO

El impacto que se realizará en la Asociación es significativo con el modelo de negocio propuesto, debido a que contará con el fortalecimiento de la tienda propia, marca y patente que se identificará de las demás empresas o asociaciones que se dedican a esta actividad comercial. El cual por medio de este modelo se reflejará en la creación de empleo de forma directa e indirectamente debido a que se incrementará las ventas de la Asociación.

Además se aumentará la publicidad y promociones para llegar a cumplir las metas propuestas, siendo la tienda virtual la mejor manera para poder llegar a los consumidores nacionales e internacionales de una forma más globalizada. También se debe mantener una excelente relación con las socias para seguir con la tradición ancestral del tejido y así fortalecer el patrimonio cultural de la zona.

En consecuencia, el cumplimiento de las actividades antes mencionadas y la obtención de resultados oportunos en los tiempos establecidos dependen de gran medida en las decisiones tomadas por parte de la Asociación.

Estas decisiones se verán afectadas en relación directa con la implementación de dicho modelo, el cual siendo los más optimistas se logrará incrementar sus ventas en un 3%, debido a la creación de la tienda virtual y la readecuación de la tienda física incluyendo la publicidad requerida.

Plan de monitoreo y evaluación

Para realizar el Plan de Monitoreo y Evaluación del Modelo de Negocio se ha determinado que responderá a las necesidades al momento de la ejecución del modelo. Los miembros de la directiva de la Asociación serán los actores

responsables del proceso del monitoreo y evaluación, ya que evaluarán mediante los indicadores propuestos el avance y cumplimiento de las metas planteadas. Además de monitorear ciertas actividades críticas al momento de realizar la ejecución del modelo, por esto se recomienda varios indicadores, como se puede observar en la tabla 25.

Tabla 25: Plan de monitoreo y evaluación

INDICE	FORMULA
Rentabilidad Neta de Ventas	$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} * 100$
Rotación de Ventas	$= \frac{\text{ventas}}{\text{activo total}} * 100$
Cientes.	$= \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{total clientes}} * 100$
Satisfacción de las Socias	$= \frac{\text{socias satisfechas}}{\text{total socias}} * 100$
Publicidad y Promoción vía internet	# de personas que han visto la publicación
Liquidez	$= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Incremento de rentabilidad	$= \frac{\text{ventas año actual}}{\text{ventas año anterior}} * 100$

Elaborado: Los Autores

3.5 ANÁLISIS DE RIESGO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN DEL MODELO

Para el presente análisis de riesgos se ha tomado en consideración varios aspectos como los económicos, políticos, legales y diversas circunstancias que podrían presentarse en el desarrollo del modelo de negocio planteado. Como se puede apreciar en la tabla 26:

Tabla 26: Análisis de riesgo del modelo

Tipo de Riesgo	Posibles riesgos	Factores de riesgo		Medidas de mitigación	Responsable
		Impacto	Probabilidad		
I n t e r n o	Incremento elevado de los precios sin análisis previo.			El analista considere la situación económica actual del país y los históricos de la asociación para realizar las proyecciones.	CONTABILIDAD
	No readecuación de la tienda física por miedo al cambio.			Seguir el modelo según lo establecido	DIRECTIVA
	No implementar la tienda virtual por miedo a fracasar.			Seguir el modelo según lo establecido	DIRECTIVA
	Mala ejecución del modelo de negocio.			Seguir el plan de acción de acuerdo a lo establecido en el POA.	DIRECTIVA
	Desacuerdos con los clientes.			Establecer acuerdos con los clientes potenciales a mediano y largo plazo para una mayor fidelización.	PRESIDENTA
				Lograr una satisfacción para los clientes en el servicio post venta.	
E x t e r n o	Desacuerdos con los proveedores.			Establecer acuerdos con los proveedores a mediano y largo plazo para un mejor control en los productos mediante la hoja de calificación propuesta	PRESIDENTA
	Pérdida de mercado internacional con potenciales clientes			Establecer directrices que permitan mejorar las relaciones comerciales internacionales	PRESIDENTA, CONTABILIDAD
	Escasa Materia Prima por impacto ambiental			Tener aprovisionamiento necesario para épocas de escases	PRESIDENTA
	Preferencia de compra de productos sustitutos			Fortalecer e impulsar el consumo de producto tradicional local	DIRECTIVA

IMPACTO		RANGOS	PROBABILIDAD	
	FUERTE	100<X<75		ALTA
	MEDIO	74<X<50		MEDIA
	DEBIL	49<X<0		BAJA

Elaborado: Los Autores

Mediante el análisis de riesgos presentado, se puede visualizar cuales serían los puntos críticos posibles y quienes deberían tener mayor atención al momento de la ejecución del modelo de negocio planteado, dado que ponen en riesgo el buen funcionamiento del mismo. Los riesgos que tienen un impacto fuerte y una probabilidad alta son: No implementar la tienda Virtual; y, escasez de la materia prima. Los dos posibles riesgos consideramos críticos, dado que abarca aspectos



muy importantes, ya que el hecho de no aprovechar los recursos tecnológicos como una ventaja es estar limitando el crecimiento del mercado nacional e internacional, y en cuanto a la materia prima es importante, ya que todos sus productos son elaborados de paja toquilla. Son puntos fundamentales para que la asociación pueda cumplir con sus propósitos.

Finalmente, estos factores serán considerados en el plan de implementación que se desarrolla en el capítulo siguiente, por lo tanto serán elementos claves para que la Asociación contemple para mejorar permanencia en el tiempo.

CAPITULO IV: PLAN DE IMPLEMENTACION DEL MODELO DE NEGOCIO

Este capítulo se plantea como un aporte académico para que el modelo de negocio planteado se implemente con éxito y sobre manera minimizar los riesgos planteados en el capítulo anterior. Por lo tanto este plan para la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora (ATMA), tendrá los siguientes objetivos:

- Dar apoyo a las actividades principales planteadas en la Ilustración 27 Hoja de Ruta que se encuentran más adelante.
- Proporcionar a la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora una herramienta practica para la implementación del modelo de negocio, minimizando los riesgos.

4.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Actividad Principal

1. Socializar la misión, visión, objetivos estratégicos y valores

Actividades de apoyo

- Organizar una reunión cada 6 meses
 - La primera reunión es para Socializar la misión, visión, objetivos estratégicos y valores propuestos en este modelo
 - En la segunda reunión será para determinar si las metas de la Asociación se están cumpliendo y definir que nuevas medidas se deberían implementar.

2. Diseñar y Estructurar la Tienda Virtual

Actividades de apoyo

- Gestionar la contratación de los servicios de una persona que conozca del tema y garantice la atracción de los clientes, el cual se deberá considerar lo siguiente:
 - perfil del cargo,
 - Primera entrevista a los aspirantes

- Segunda entrevista al seleccionado

3. Implementar la tienda virtual

Actividades de apoyo

- Gestionar la compra de un paquete eCommerce Ideal para pequeñas empresas esto estará a cargo de la directiva de la Asociación.
 - En la página wix.com tiene un El pan Premium que tiene un costo anual de 200 dólares siendo el más adecuado para la Asociación.

4. Señalizar la Asociación

Actividades de apoyo

- Gestionar la implementación de señales de precaución, prohibición, Obligación, Señales relativas a los equipos de lucha contra incendios, señales de salvamiento y socorro, los cuales La Representante legal y la Presidenta de la Asociación serán las encargadas.
- La directiva deberá analizar, elegir y seleccionar las cotizaciones y escoger la mejor opción.
- Las señales se implementarán una sola vez durante la duración del modelo.

5. Patentar la marca de la Asociación

Actividades de apoyo

- Los representantes de la Asociación deberán cumplir con los siguientes pasos para conseguir patentar la marca:
 1. Depositar 208 dólares en efectivo, a nombre del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, en su cuenta corriente del Banco del Pacífico.
 2. Ingresar al sitio web del IEPI www.iepi.gob.ec, hacer clic en la opción “Servicios en Línea” y dentro de esta en “Formularios”.

3. Descargar la Solicitud de Registro de Signos Distintivos, llenarla en computadora, imprimirla y firmarla. En esta solicitud se debe incluir el número de comprobante del depósito realizado.
4. Adjuntar a la solicitud tres copias en blanco y negro de la solicitud, original y dos copias de la papeleta del depósito realizado.
5. Si la solicitud se hace como persona natural, adjuntar dos copias en blanco y negro de la cédula de identidad.
6. Si la solicitud se hace como persona jurídica, adjuntar una copia notariada del nombramiento de la persona que es Representante Legal de la organización.
7. Si la marca es figurativa (imágenes o logotipos) o mixta (imágenes o logotipos y texto), adjuntar seis artes a color en tamaño 5 centímetros de ancho por 5 centímetros de alto impresos en papel adhesivo.
8. Entregar estos documentos en la oficina del IEPI más cercana.

6. Realizar Talleres de capacitación en Tejido, Diseños y acabados

Actividades de apoyo

- Gestionar 3 capacitaciones una sola vez en tejido, diseños y acabados.
- Los representantes encargados deberán implementar capacitaciones con la finalidad de mejorar la calidad de presentación del producto.

7. Realizar Taller de capacitación en empoderamiento o Desarrollo Organizacional.

Actividades apoyo

- Gestionar una capacitación una sola vez en empoderamiento o desarrollo organizacional con el objetivo de que las socias tomen decisiones acertadas y se sientan más comprometidas
- Los encargados de que la capacitación se realice serán la Representante legal y la Presidenta.

8. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores.

Actividades de apoyo

- Gestionar reuniones una vez por año para establecer acuerdos que ayuden a fortalecer la relación con los proveedores.
- Las encargadas deberán realizar una calificación de proveedores y tener registro de su actividad.

4.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

Actividad Principal

1. Mejorar los procesos productivos

Actividades de apoyo

- Gestionar la contratación de un profesional en procesos que ayude a reducir los cuellos de botella.
- La Representante legal y la Presidenta serán las responsables de cotizar, analizar y ver cuál es la más recomendable.
- Se deberá realizar una sola vez

2. Implementar el área de control

Actividades de apoyo

- Gestionar la implementación de un área de control de la calidad con la finalidad de evitar pérdidas.
- En esta área se realizará el control del tejido, medidas adecuadas y acabados de acuerdo a los parámetros establecidos.
- Los encargados de realizar esta actividad serán la Representante legal y la Presidenta.



3. Readecuación de la tienda física

Actividades de apoyo

- Gestionar la readecuación del área de venta de la asociación con la finalidad que las personas identifiquen la Asociación y a lo que se dedica.
- La representante legal y la Presidenta de la Asociación serán los responsables de esta actividad.

4.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Actividad Principal

1. Realizar publicidad por medio de vallas publicitarias, agendas, Trípticos

Actividades de apoyo

- Gestionar la implementación de publicidad donde las respónsables de esta actividad serán la Representante legal y la Presidenta.
- Realizar publicidad una vez por año y ubicarlos en lugares estratégicos como:
 - Al entrar al cantón
 - Centro del cantón
 - Lugares turísticos de la zona.

2. Realizar publicidad en Redes Sociales (Facebook, YouTube, Instagram)

Actividades de apoyo

- Gestionar la implementación de publicidad en redes sociales
- Dar a conocer los productos, promociones que ofrece la Asociación por medio de estos.
- La presidenta y la Contadora estarán a cargo de dicha actividad.
- El manejo de los medios se deberá realizar constantemente.

3. Realizar Promociones y Descuentos

Actividades de apoyo

- Gestionar la realización de Promociones y Descuentos considerando fechas importantes como: aniversario de la Asociación, Navidad, fiestas de cuenca, jornadas vacacionales del Sigsig, entre los más importantes.
- La Presidenta y la Contadora deberán tomar en cuenta lo antes mencionado y tomar la mejor decisión posible.

4.4 HOJA DE RUTA

La hoja de ruta servirá como herramienta de guía donde se especificará los objetivos estratégicos, operativos así también las actividades principales que se desarrollaron en los apartados anteriores, de tal manera se detalla el cronograma de actividades como también los encargados y el presupuesto que se requiere para el modelo.

Esta Hoja de ruta tiene como objetivo:

- Ser una guía para la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora en su ejecución del Modelo de negocio.

En la ilustración 27 se puede apreciar la Hoja de Ruta del Modelo.



Ilustración 27: Hoja de Ruta

PROYECTO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	CRONOGRAMA												RECURSOS		RESPONSABLE S	EVALUACIÓN		PRESUPUESTO
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	PROPIO	CRÉDITO		INDICADOR	META	
MODELO DE NEGOCIO PARA FORTALECER EL SECTOR TOQUILLERO EN EL CANTÓN EL SIGSIG EN EL PERIODO 2017 CASO PRÁCTICO: ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARIA AUXILIADORA	1. Fortalecer el mercado de la Asociación en la venta de productos de paja toquilla	1.1 Ejecutar plan estratégico de acción	Socializar la misión, visión, objetivos estratégicos y valores	x						x							Representante legal, Presidenta	Socializar	socializar la Misión, Visión, Objetivos estratégicos y valores en un 100%	\$ 500,00	
			Diseñar y Estructurar la Tienda Virtual		x												x	Diseñador contratado	Porcentaje de aceptación del diseño y estructura de la página	Lograr la aceptación de las socias mayor al 80%	\$ 300,00
			Implementar la tienda virtual			x											x	Representante legal, Presidenta	Porcentaje de ventas online = Ventas Tienda Virtual / total de ventas	Ventas online mayores al 30%	\$ 200,00
			Señalizar la Asociación			x										x	Señalización		Cubrir en un 100% la señalización	\$ 500,00	
			Patentar la marca de la Asociación				x									x	Patente		Patentar la Marca en un 100%	\$ 832,00	
			Realizar Talleres de capacitación en Tejido, Diseños y acabados				x										x	Profesional contratado	% de productoras que asisten a la capacitación = (Productoras que asistieron / Total de Productoras)*100	Capacitación a más del 80% de las productoras	\$ 800,00
			Realizar Taller de capacitación en empoderamiento o Desarrollo Organizacional					x								x	% de productoras que asisten a la capacitación = Productoras que asistieron / Total de Productoras		Capacitación a más del 80% de las productoras	\$ 270,00	
			Establecer alianzas estratégicas con los proveedores.						x								x	Representante legal, Presidenta	% de proveedores aliado= (Proveedores Aliados / Total de proveedores)*100	50% de proveedores aliados	\$ 500,00
	2. Mejorar la situación interna actual de la Asociación	2.1 Mejorar la Distribución de planta	Mejorar los procesos productivos				x										x	Profesional en procesos contratado	Productividad Total = Bienes totales generados / insumos totales generados	PT>1	\$ 2.589,00
			Implementar el área de control				x										x	Representante legal, Presidenta	Porcentaje de Productos rechazados = Productos de paja toquilla rechazados / Total de productos aceptados	Menor al 2%	\$ 1.000,00
			Readecuación de la tienda física	x													x	Representante legal, Presidenta	Porcentaje de ventas por medio de la tienda física = ventas por medio de la tienda física / ventas totales	Ventas superiores al 70%	\$ 5.400,00
	3. Posicionar a la Asociación en el mercado.	3.1 Ejecutar Plan de Marketing	Realizar publicidad por medio de Vallas publicitarias, Agendas, Trípticos							x							x	Contadora, Presidenta	Porcentaje de clientes nuevos = Clientes nuevos / Total de clientes	Subir en un 15% la cartera de clientes	\$ 2.040,00
			Realizar publicidad en Redes Sociales (Facebook, YouTube, Instagram)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	Visitas generadas por mes		Visitas > a 1000 por mes	\$ 1.000,00	
			Realizar Promociones y Descuentos								x			x		x	Porcentaje de clientes nuevos = Clientes nuevos / Total de clientes		Subir en un 15% la cartera de clientes	\$ 1.000,00	
	TOTAL DEL PRESUPUESTO																				\$ 16.931,00

Elaborado: Los Autores

CONCLUSIONES

Del estudio realizado para este modelo, el tejido de los productos de paja toquilla es una cultura y tradición que se ha impartido por los ancestros, convirtiéndose en un atractivo turístico para las personas.

En base a lo analizado en el diagnóstico se puede concluir lo siguiente:

- La Asociación de Toquilleras María Auxiliadora al no contar con un plan estratégico se ha limitado su crecimiento y desarrollo interno y externo.
- La Asociación no cuenta con un plan de marketing lo que ha generado que la Asociación no sea muy reconocida en la provincia como en el país, por lo cual también permite que otras empresas u organizaciones tengan ventajas competitivas sobre ella.
- La Asociación no cuenta con una distribución de planta adecuada, además de no contar con un área de control de calidad lo que ha generado que la Asociación tenga pérdidas considerables.
- La falta de señalización para llegar a la Asociación le ha impedido que tenga un crecimiento considerable en la cartera de clientes nacionales.
- La Asociación es la más grande de la zona local lo que ha permitido que sea muy conocida por los ciudadanos locales.

De todo lo diagnosticado y analizado del sector se ha diseñado un modelo de negocio para la Asociación que ayudará a mejorar la situación actual interna y externa de la misma. Además toma en cuenta la importancia de la tecnología para ampliar su mercado hacia un mercado más globalizado que hace uso de las tiendas virtuales.

Además la Asociación puede aprovechar las oportunidades que el modelo de negocio le ofrece, esencialmente fortalecer el sector toquillero como también tener una mayor participación en el mercado nacional e internacional.

En breve se puede concluir que la Asociación puede revertir positivamente su situación con la implementación de este modelo de negocio. A continuación se hacen algunas recomendaciones correspondientes a la implementación del modelo de negocio.

RECOMENDACIONES

Para el éxito de la Asociación debe ser considerado lo siguiente:

- Se considera importante la implementación de una área de control de la calidad que se encargue de hacer cumplir todos los parámetros necesarios.
- Es importante tener un plan estratégico con metas y objetivos claros a los cuales se pretende llegar, pues de este dependerá que la Asociación pueda tener rumbo claro en el negocio.
- Un plan de Marketing es determinante para el éxito de la Asociación, pues de este dependerá que la Asociación tenga prestigio, como también reconocida a nivel nacional como internacional.
- La readecuación de la tienda en la Asociación es fundamental ya que eso es lo que primero se fija el cliente, es por eso que la tienda debe estar ubicada en un lugar donde sea visible para el cliente.
- Si la Asociación quiere tener más peso en el mercado deberá imponer una marca, el cual ayudará a identificarse y posicionarse en el mercado tanto nacional como internacional.
- Si la Asociación quiere expandir su mercado debería optar por la implementación de una tienda virtual, ya que hoy en día estamos en un mundo más globalizado donde se hace uso de la tecnología diariamente.

Finalmente se recomienda la implementación de este modelo de negocio con la finalidad de fortalecer el sector toquillero de forma oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARÍA AUXILIADORA. (2017). SIGSIG, AZUAY, ECUADOR.
- BCE. (2017). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de SINTESIS BANCO CENTRAL DEL ECUADOR:
<http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsap pbo01:6400@1527285JAPsmHLVri22OiRgdXLVKfJ1527283J45gmA4GQn FJeMajlao8w7X>
- BLOCK, S. B., HIRT, G. A., & DANIELSEN, B. R. (2013). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. México, D.F.: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Num. 736.
- CAMACHO, P., & VAN DER HEYDEN, D. (2006). *GUIA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS*. Quito, Ecuador: RURALTER.
- (2008). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. En A. Constituyente.
- DAVID, F. R. (2008). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: Pearson Educación.
- DEBITOR. (2017). Obtenido de Debitoor.es: <https://debitoor.es/glosario/definicion-e-business>
- DEFINISTA. (14 de FEBRERO de 2015). *¿Qué es Cliente? - Su Definición, Concepto y Significado*. Obtenido de Conceptodefinicion.de: <http://conceptodefinicion.de/cliente/>
- EAE BUSINESS SCHOOL. (04 de DICIEMBRE de 2017). *Segmentación de mercado: ¿que variables y beneficios aporta? | El blog de retos para ser directivo*. Obtenido de Retos-directivos.eae.es: <https://retos-directivos.eae.es/variables-y-beneficios-de-la-segmentacion-de-mercado/>
- GARCÍA SÁNCHEZ, E., & VALENCIA VELAZCO, M. L. (2007). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. México: Trillas: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- GEOLIDERAR S.A. (2015). *Gobiernos Autónomos Descentralizados: SISTEMA NACIONAL DE INFORMACION*. Obtenido de SISTEMA NACIONAL DE INFORMACION Web site: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/01600008600



01_Diagn%C3%B3stico%20PDOT%20Sigsig%20Actualizado_12-02-2015_11-22-32.pdf

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sigsig, Azuay, Ecuador.

(2017). Obtenido de Sigsig.gob.ec:

<http://www.sigsig.gob.ec/?mod=texto&tip=1>

GOREVAYA, R., & KHAYRULLINA, M. (2015). *Evolution of Business Models: Past and Present Trends*. Obtenido de Procedia Economics and Finance: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01005-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01005-9)

Guadalupe, O. S. (2009). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. México, D.F.: Miembros de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.

INEC. (2010). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Joyce, A & Paquin, R. L. . (2016). *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*. Obtenido de Journal of Cleaner Production: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

KONSTANTINOS, M. (2010). *New business model strategy painless innovation Novaya model biznesa strategii bezboleznykh innovatsiy*. Obtenido de Al'pina Pablisher.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2012). *MARKETING*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Ley de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Portal de Economías Solidarias*.

Obtenido de

http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf

LEY DE FOMENTO ARTESANAL. (06 de 10 de 2003). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf>

LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA. (s.f.). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>

LEYTON, A. (2012). *Clases y tipos de Investigación Científica*. Obtenido de Investigación | Tareas | Tutoriales | Orientación:



<https://investigacionestodo.wordpress.com/2012/05/19/clases-y-tipos-de-investigacion-cientifica/>

MERODIO, J. (2010). *MARKETING EN REDES SOCIALES*. Madrid: CREATIVE COMMONS.

MONFERRER TIRADO, D. (2013). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. Universitat Jaume.

Osterwalder's, A. (2012). *Business Model Canvas*.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ>

PROECUADOR. (2017). *Instituto de Promoción de Exportación e Inversión*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/>

QUIJANO, G. (04 de SEPTIEMBRE de 2015). *Qué es una Propuesta de Valor*. Obtenido de Marketing y Finanzas: <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>

RENDER, B., & HEIZER, J. (2014). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

SENPLADES, S. N. (2011). *SENPLADES*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

UNESCO. (2012). *Tejido tradicional del sombrero ecuatoriano de paja toquilla - patrimonio inmaterial - Sector de Cultura - UNESCO*. Recuperado el 14 de Febrero de 2017, de Unesco.org: <http://www.unesco.org/culture/ich/es/RL/tejido-tradicional-del-sombrero-ecuatoriano-de-paja-toquilla-00729>

Universidad del Azuay, UDA. (2017). *Universidad del Azuay*. Obtenido de https://www.uazuay.edu.ec/centro_diseno/



ANEXOS

ANEXO 1: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PRODUCTORAS.**1. EDAD**

Gráfico 1: Edad de las Productoras

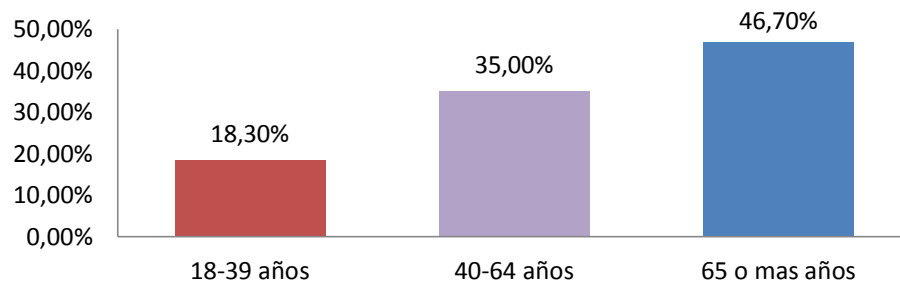
**2. HIJOS**

Gráfico 2: Hijos

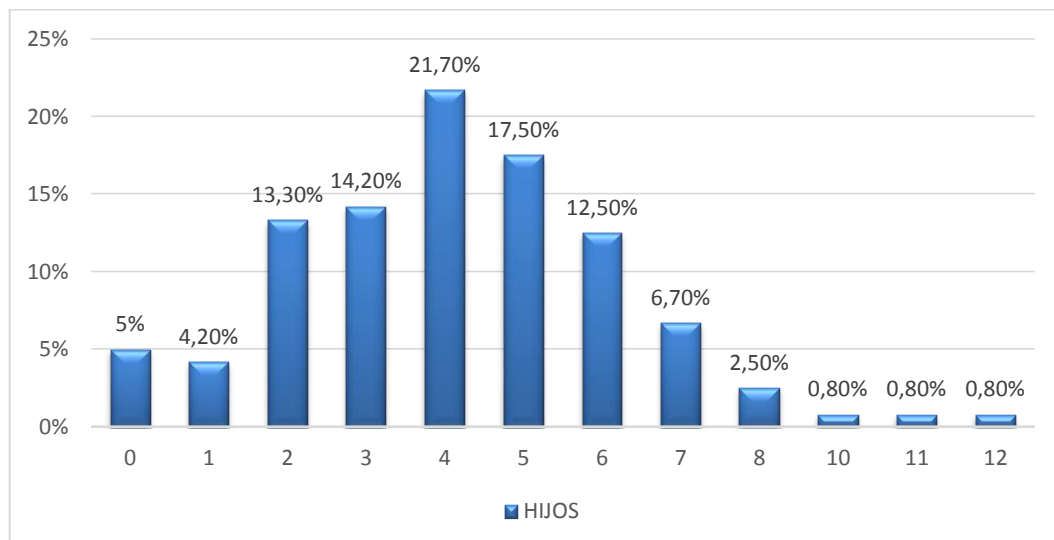
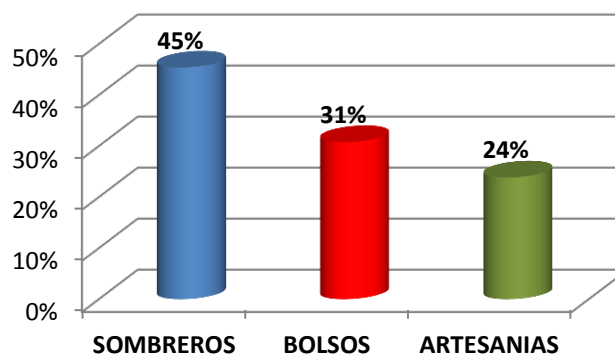
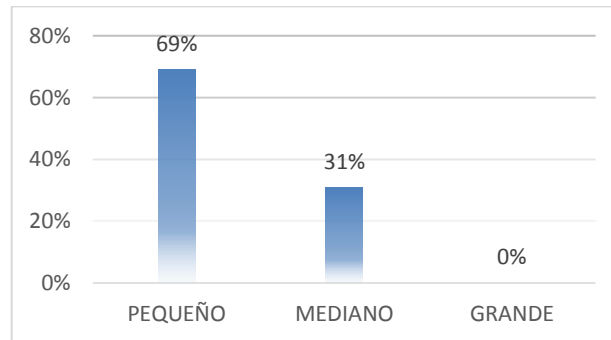
**3. Cuántos sombreros produce al mes**

Gráfico 3: Producción Mensual



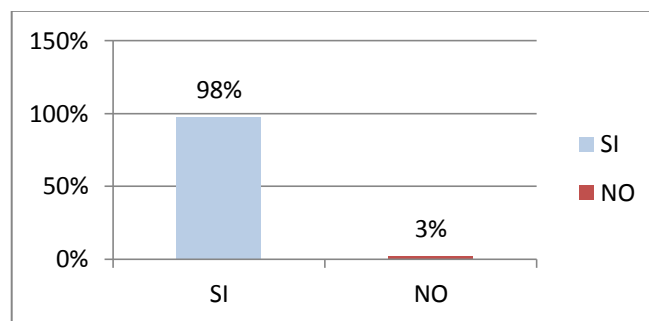
4. ¿Cómo se considera usted por el número de sombreros que produce al mes? Una productora:

Gráfico 4: Tipo de Productor



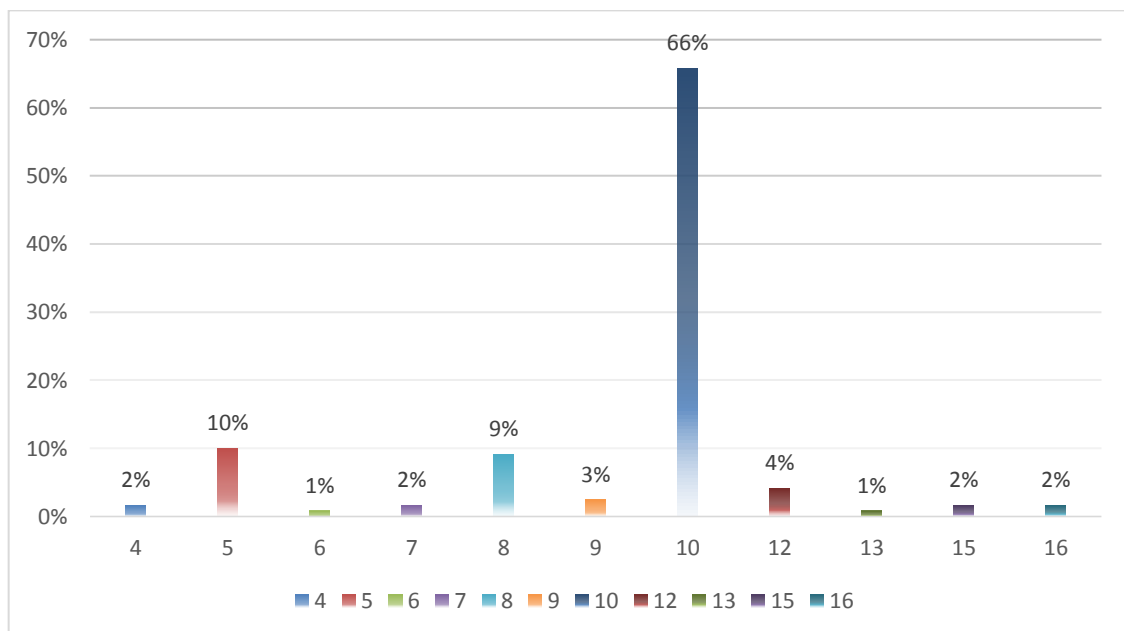
5. Conoce o sabe cuál es el costo de producción del sombrero

Gráfico 5: Costo de Producir el Sombrero



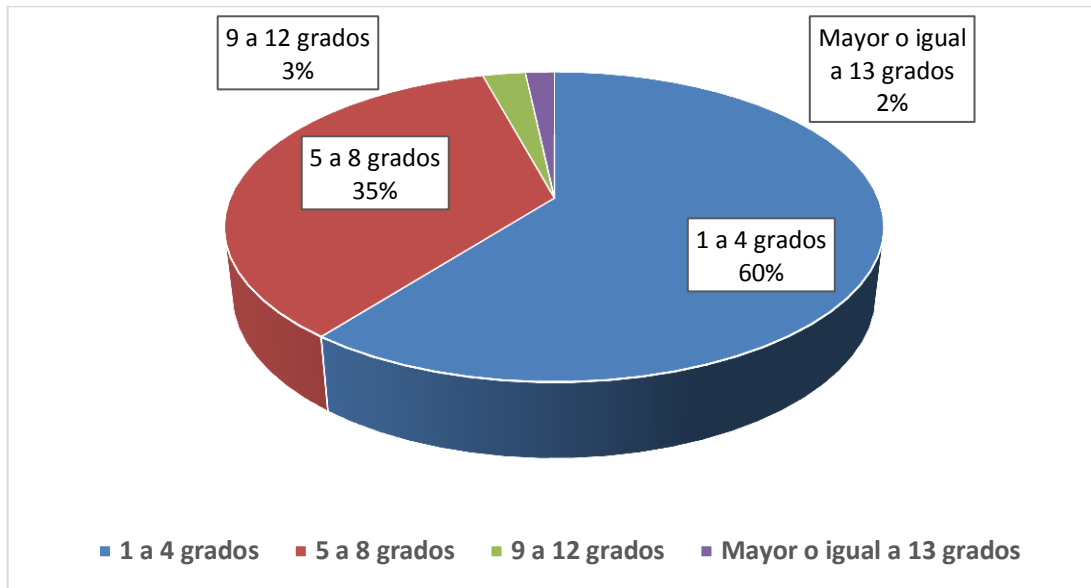
6. ¿Cuánto le cuesta la paja toquilla (materia prima)?

Gráfico 6: Costo de la Paja Toquilla



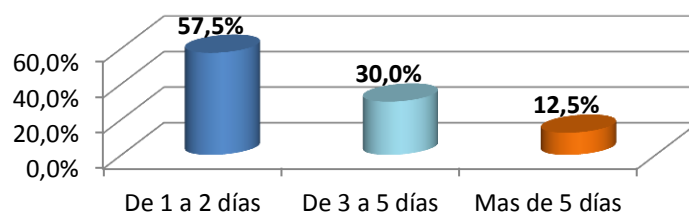
7. Qué tipo de sombrero produce

Gráfico 7: Tipo de Sombrero Fabricado



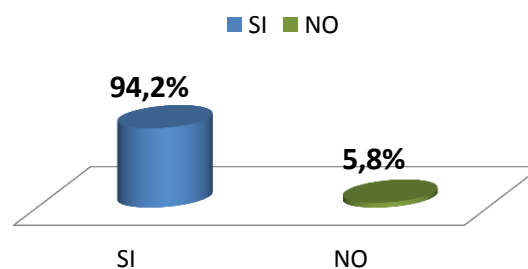
8. ¿Qué tiempo le toma producir el sombrero?

Gráfico 8: Tiempo de Producción



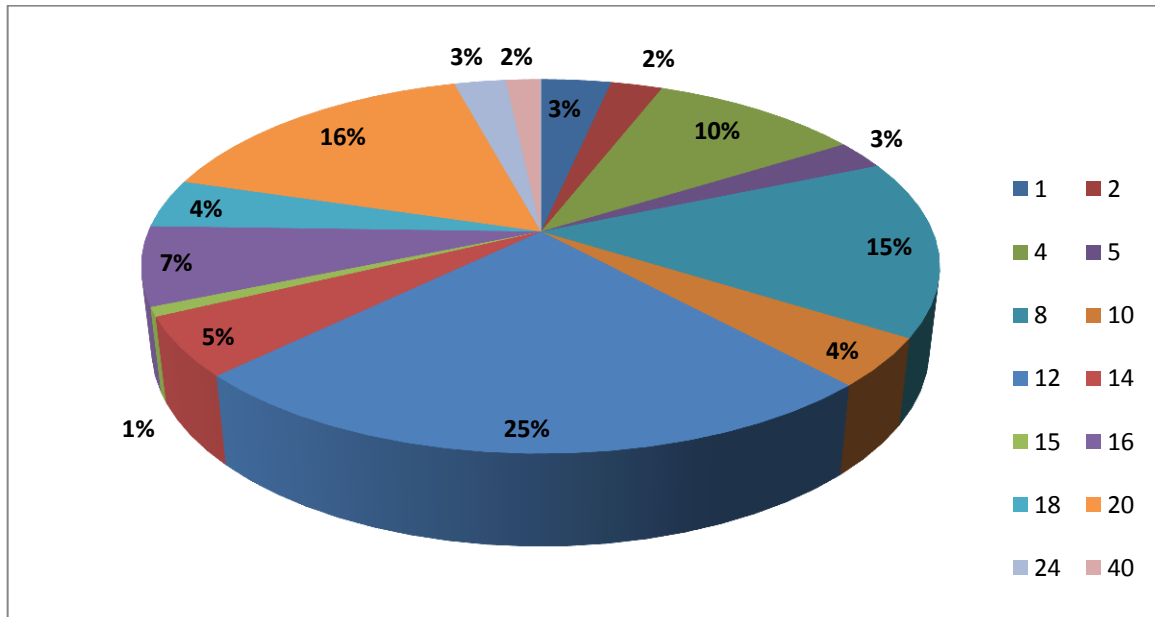
9. ¿Ud. realiza un control del sombrero que produce?

Gráfico 9: Control de la Calidad



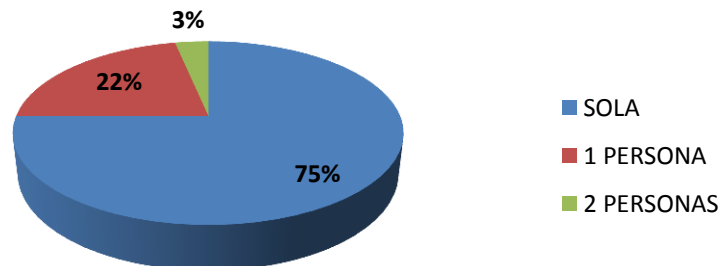
10. ¿Cuántos sombreros/bolsos/artesanías debe producir al mes para su manutención?

Gráfico 10: Cantidad de sombreros a Producir al Mes para su Manutención



11. ¿con cuantas personas trabaja Ud.?

Gráfico 11: Personas Que Trabajan



12. ¿Existe una buena relación con sus compañeras de trabajo?

Del 25% de personas que trabajan con 1 y 2 personas, se obtuvo que el 24.2% mantienen una buena relación laboral en la producción de los productos de paja toquilla.

Gráfico 12: Relación

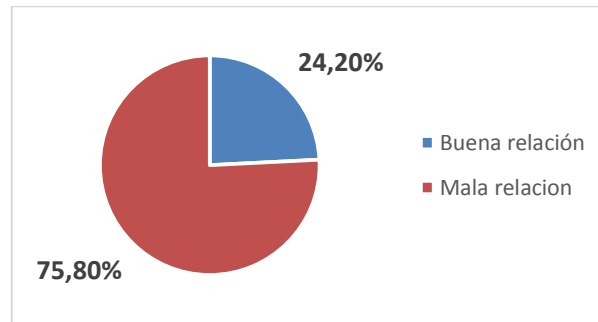
**13. ¿Se siente motivada a seguir produciendo los sombreros?**

Gráfico 13: Motivación

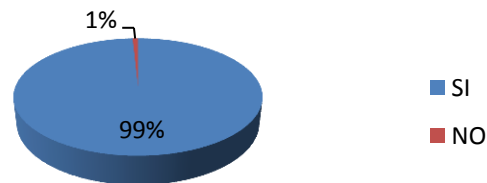
**14. ¿Algún miembro de su familia está comprometido con la continuidad del tejido del sombrero de paja toquilla?**

Gráfico 14: Compromiso con la Continuidad del Sombrero

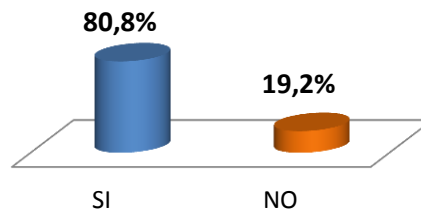
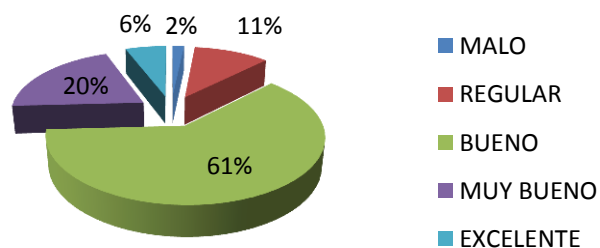
**15. El rendimiento comercial de su negocio (producción del sombrero) es:**

Gráfico 15: Rendimiento de las Socias



16. Ha recibido capacitaciones

Gráfico 16: Capacitación

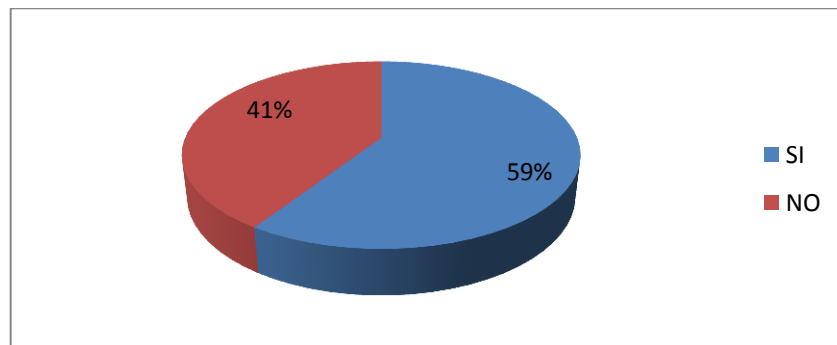
**17. Le gustaría recibir capacitaciones:**

Gráfico 17: Capacitación

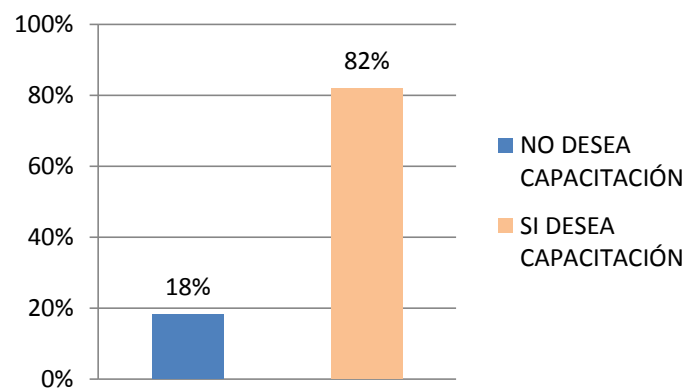
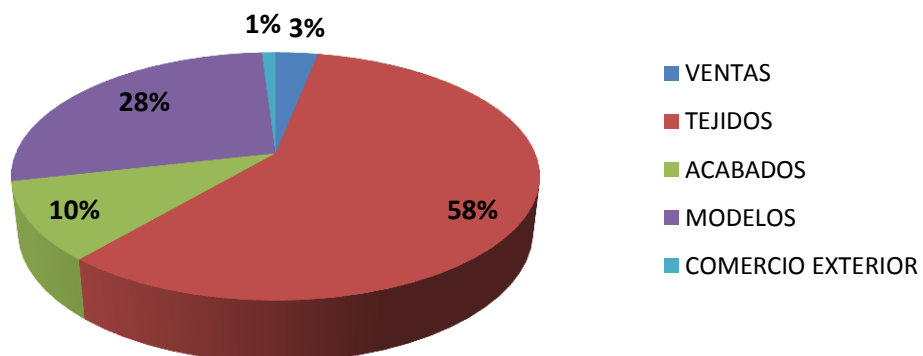
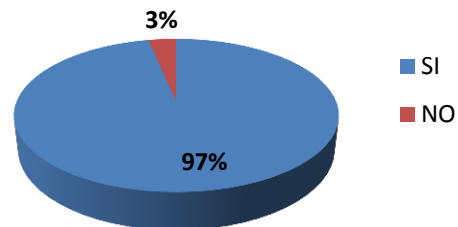
**18. En que le gustaría recibir capacitación:**

Gráfico 18: Tipos de Capacitación



19. Entrega el total de sombreros producidos a la asociación

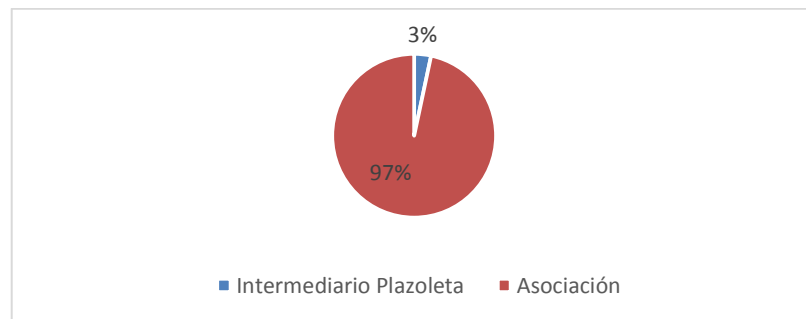
Gráfico 19: Entrega de Sombreros a la Asociación



20. ¿A qué intermediario lo vende?

- INTERMEDIARIO DE LA PLAZOLETA (4 personas)

Gráfico 20: Intermediario



ANEXO 2: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LA ASOCIACIÓN.**1. EDAD**

Gráfico 21: Edad

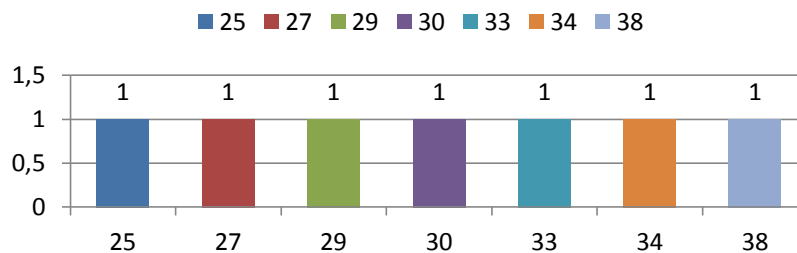
**2. HIJOS**

Gráfico 22: Hijos

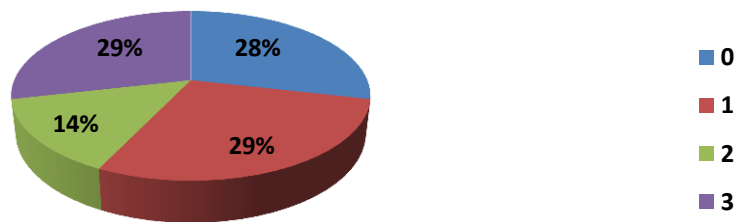
**3. MIEMBROS DE FAMILIA QUE PERTENECEN A LA ASOCIACION**

Gráfico 23: Miembros de Familia que Pertenecen a la Asociación

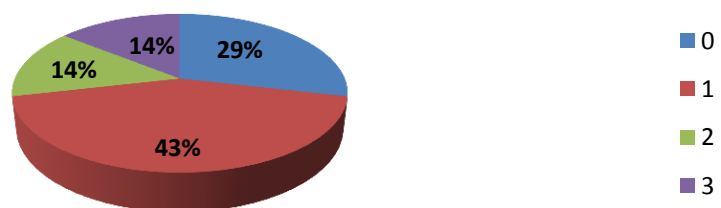
**4. Lugar de domicilio**

Gráfico 24: Domicilio



5. ¿Conoce la visión y la misión de la Asociación?

Gráfico 25: Conocimiento de la Misión, Visión de la Asociación

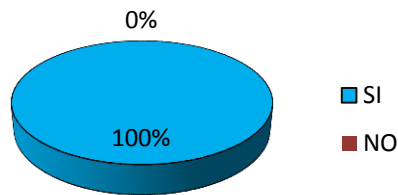
**6. ¿Conoce los objetivos de la Asociación?**

Gráfico 26: Conocimiento de los Objetivos de la Asociación

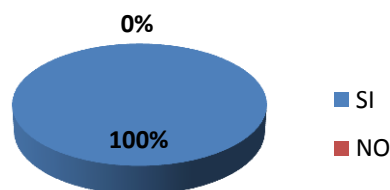
**7. ¿Tiene clara cuál es la meta a cumplir de la Asociación?**

Gráfico 27: Conocimiento de las Metas de la Asociación

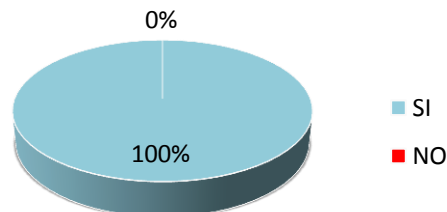
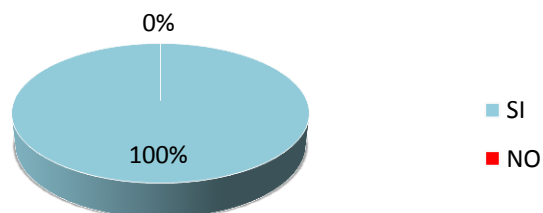
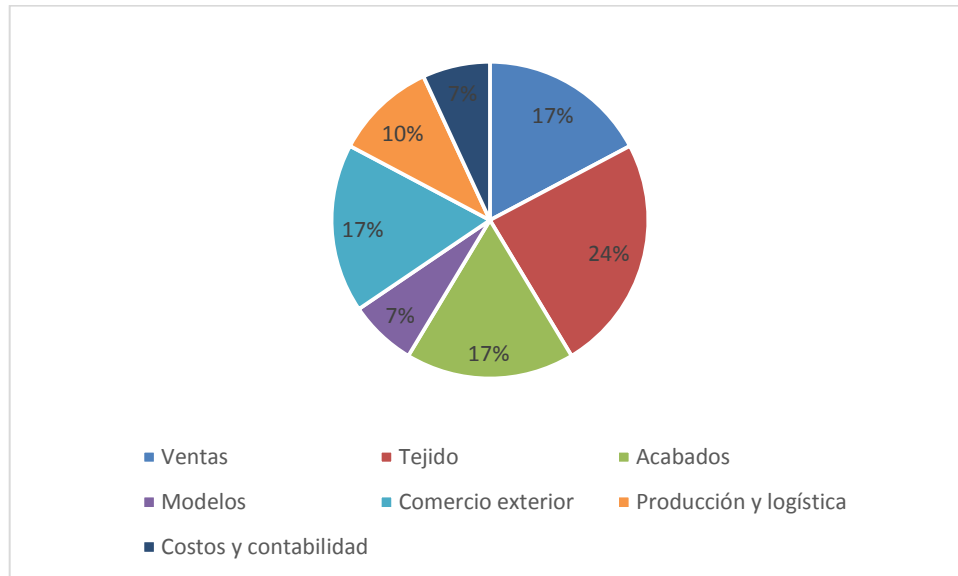
**8. ¿Considera que la asociación debe invertir en capacitaciones para mejorar la calidad de su producto?**

Gráfico 28: Capacitación para Mejorar la Calidad del Producto



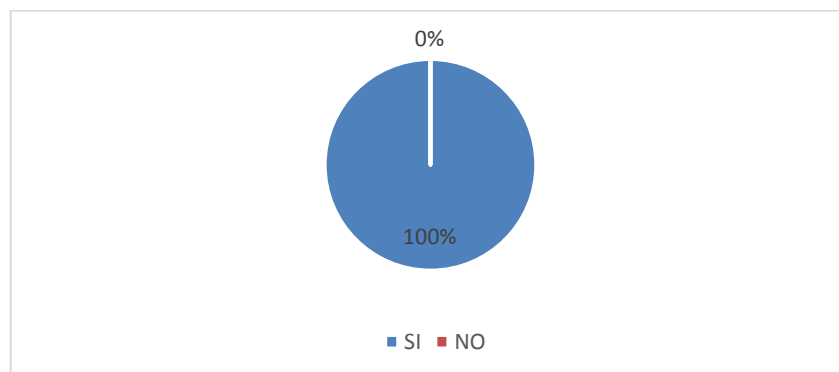
9. ¿En qué área considera Ud. que deberían recibir capacitación las socias de la Asociación?

Gráfico 29: Capacitaciones para las Socias



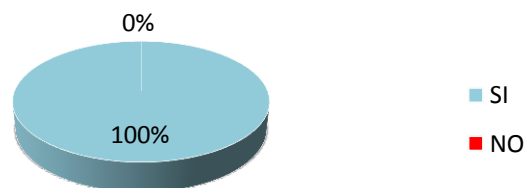
10. ¿Las asambleas convocadas por la asociación tienen acogida por parte de las socias?

Gráfico 30: Acogida de Asambleas Convocadas



11. ¿Se siente motivado a seguir laborando con la asociación?

Gráfico 31: Motivación a Seguir Laborando



12. ¿Existe una buena relación con las socias dentro de la asociación?

Gráfico 32: Relación con las Socias Dentro de la Asociación

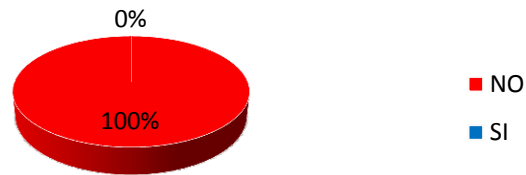
**13. A futuro ¿Cuál es la perspectiva de la Asociación sobre la fabricación de los productos de paja toquilla? Seleccione 2.**

Gráfico 33: Perspectiva a Futuro

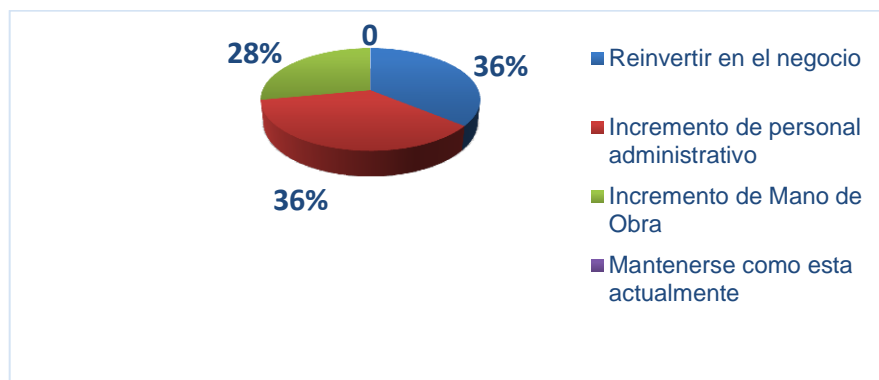
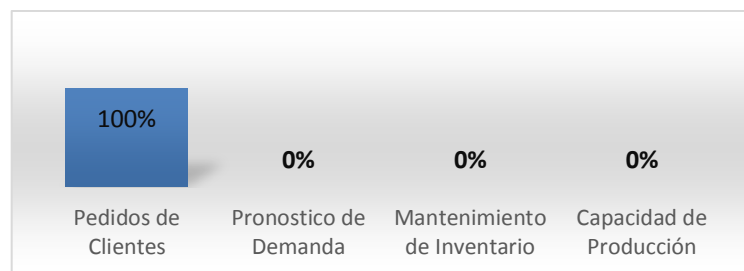
**14. La producción que realiza la asociación está en función de:**

Gráfico 34: Producción de la Asociación



15. Disponen de: marca y patente, Plan de negocio.

Gráfico 35: Disponibilidad de: Marca y Patente, Plan de Negocio

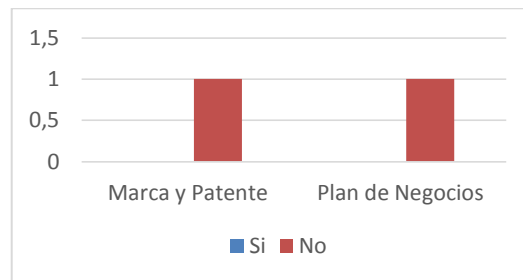
**16. ¿Cuál es el número de empleados fijos en la Asociación?**

Gráfico 36: Empleados Fijos

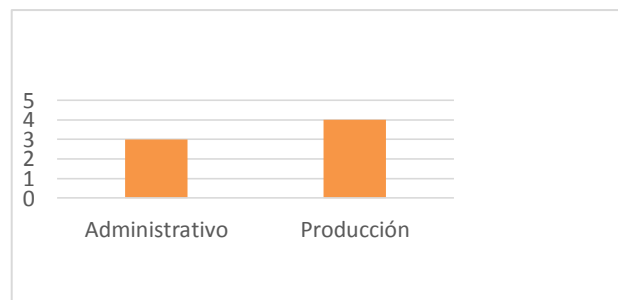
**17. ¿La Asociación cuenta con un plan de negocios?**

Gráfico 37: Disponibilidad de un Plan de Negocio

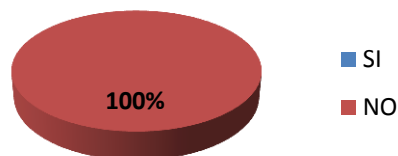
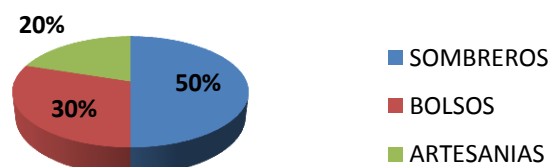
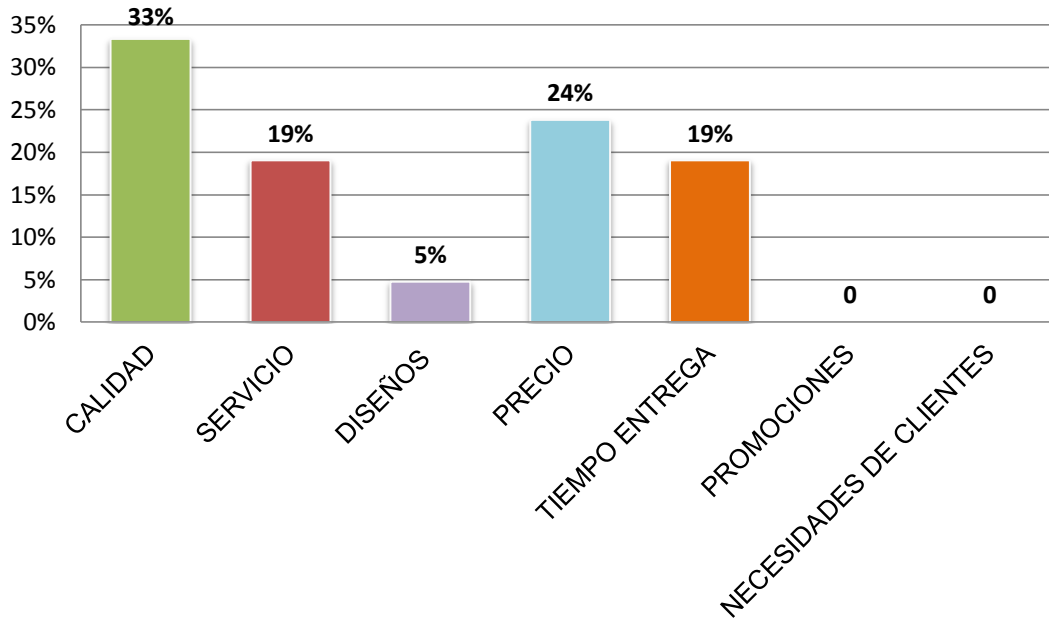
**18. ¿Qué tipos de productos se elaboran en mayor cantidad dentro de la Asociación?**

Gráfico 38: Producción de Productos de Paja Toquilla



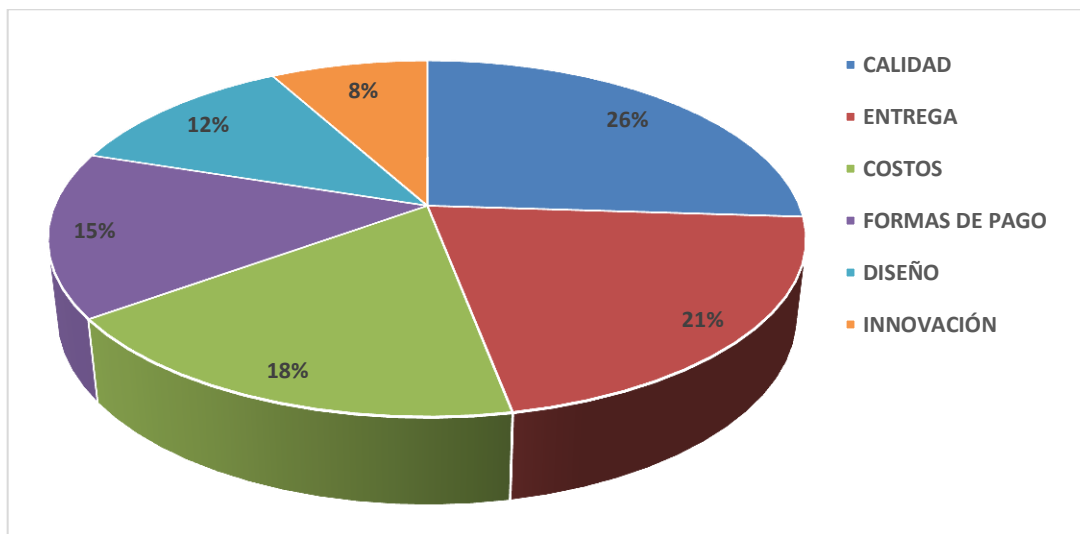
19. ¿Que considera la Asociación para brindar un producto que satisfaga al cliente? Seleccione las 3 más importantes:

Gráfico 39: Aspectos a Considerar para la Satisfacción del Cliente



20. Enumere las prioridades competitivas que tiene en cuenta su asociación. (Siendo 1 la más importante y 7 la menos importante)

Gráfico 40: Prioridades Competitivas



21. El acabado final del sombrero lo realiza de forma:

Gráfico 41: Acabado del Sombrero

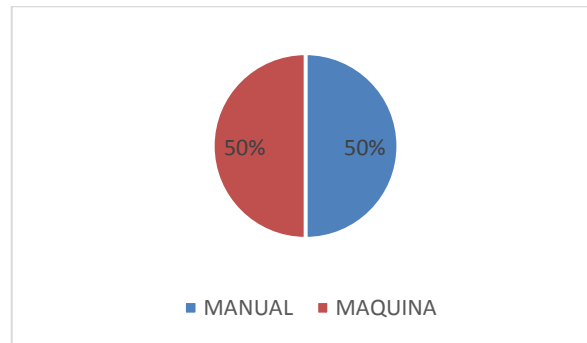
**22. La maquinaria que ocupa para el acabado final es:**

Gráfico 42: Maquinaria

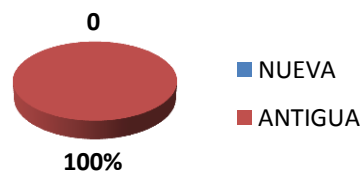
**23. ¿Tiene maquinaria por sustituir o actualizar?**

Gráfico 43: Maquinaria por Sustituir o Actualizar

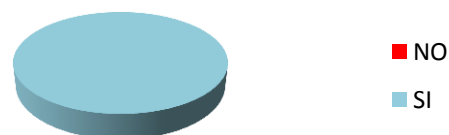
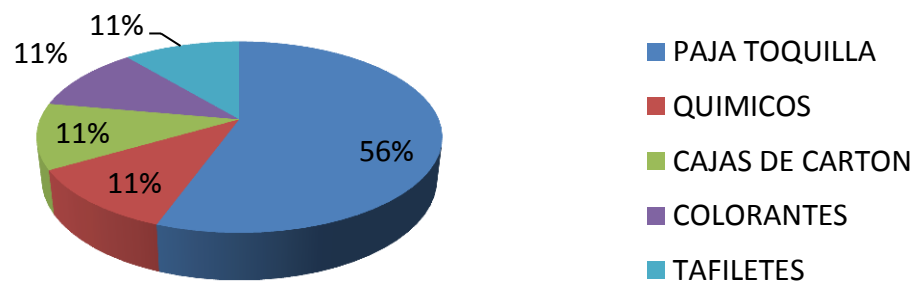
**24. Indique cuáles son los principales proveedores de la materia prima.**

Gráfico 44: Proveedores



25. ¿Ud. evalúa a sus proveedores?

Gráfico 45: Evaluación de Proveedores

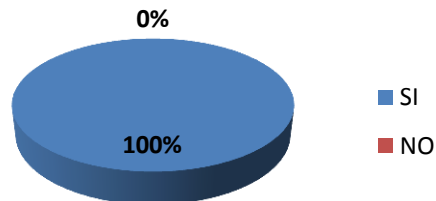
**26. ¿Qué criterios les permite seleccionar a sus proveedores?**

Gráfico 46: Criterios a Considerar de sus Proveedores

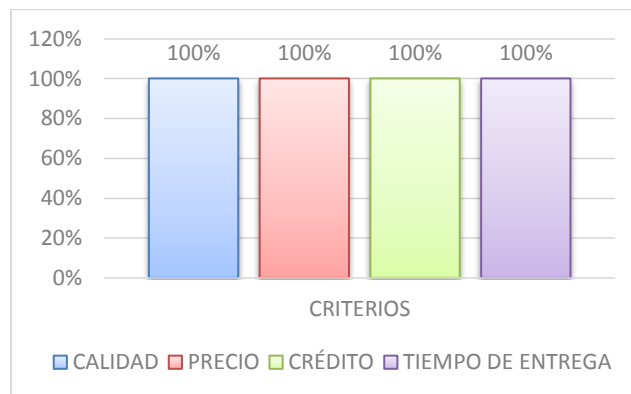
**27. ¿Estarían interesados en obtener la marca ECUADOR AMA LA VIDA?**

Gráfico 47: Obtención de la Marca Ecuador Ama la Vida

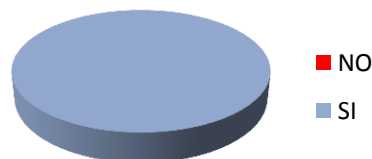
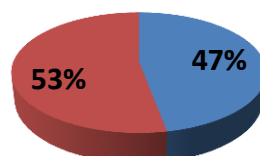
**28. ¿Quiénes son sus principales clientes mayoristas?**

Gráfico 48: Clientes

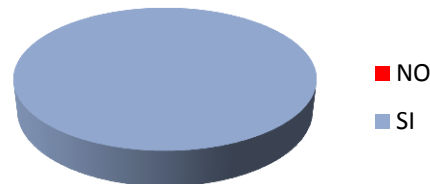
■ NACIONALES ■ INTERNACIONALES



FINANCIERO

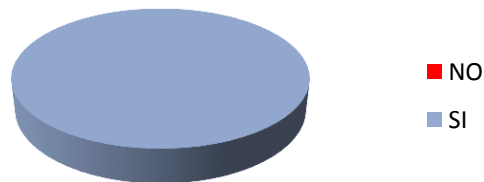
29. ¿Conoce Ud. los costos totales de producción de los sombreros de paja toquilla de la asociación?

Gráfico 49: Conocimiento de los Costos Totales de Producción



30. ¿Conoce Ud. los costos variables de producción de la asociación?

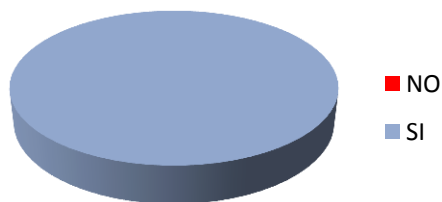
Gráfico 50: Conocimiento de los costos Variables de Producción



El costo variable de la asociación es de 2500 dólares según información descrita en la encuesta realizada.

31. ¿Conoce Ud. los costos fijos de producción de la asociación?

Gráfico 51: Conocimiento de los Costos Fijos de Producción



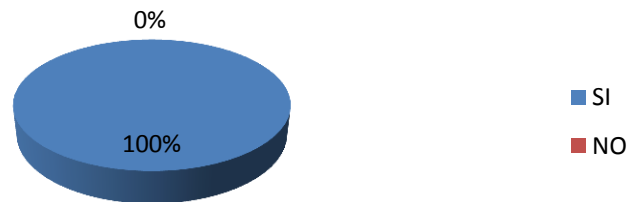
El costo fijo de la asociación es de 1000 dólares según información descrita en la encuesta realizada.

32. ¿Cuántos sombreros la Asociación necesita producir para cubrir con los gastos fijos?

- Aproximadamente 300 sombreros de grados 4 y 6

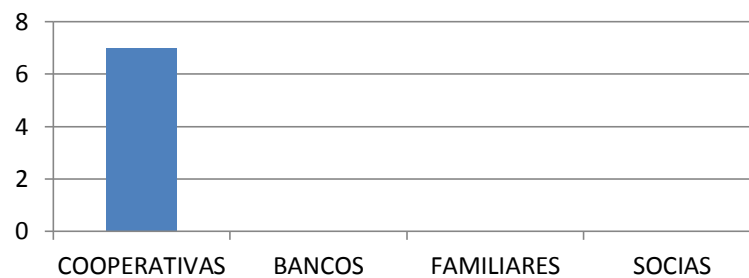
33. En los últimos años ¿la Asociación ha solicitado algún crédito para abastecer la actividad económica?

Gráfico 52: Realización de un Préstamo



34. ¿Dónde solicito el crédito?

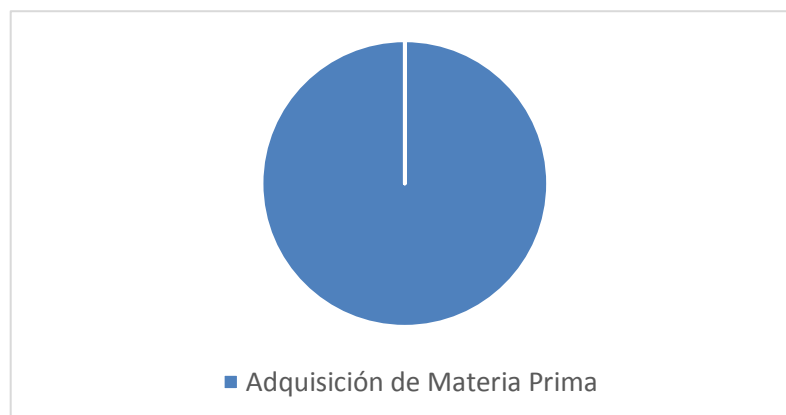
Gráfico 53: Lugar del Crédito



35. ¿Para qué utilizó el crédito solicitado?

- Adquisición de materia prima

Gráfico 54: Utilización del Crédito



ANEXO 3: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES.**1. EDAD**

Gráfico 55: Edad de los Clientes

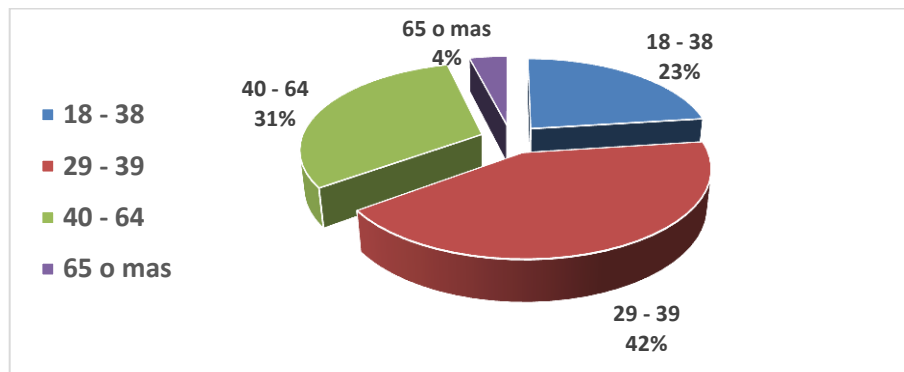
**2. GENERO**

Gráfico 56: Genero

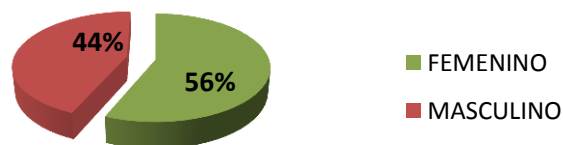
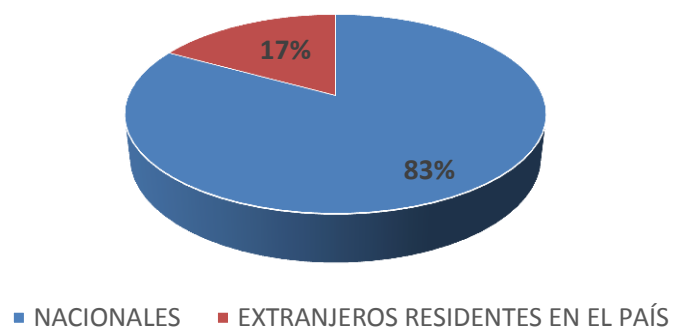
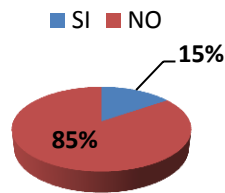
**3. CLIENTES - NACIONALIDAD**

Gráfico 57: Clientes Potenciales a Nivel local



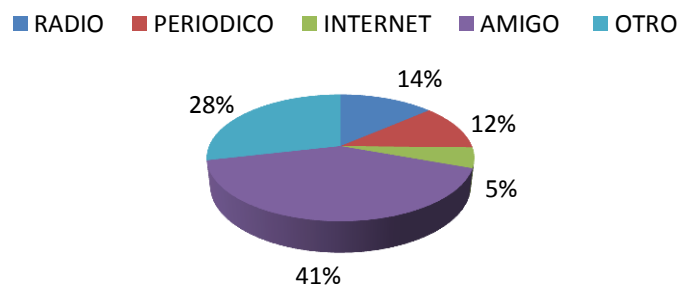
4. Ud. conoce La Asociación de Toquilleras María Auxiliadora (ATMA)

Gráfico 58: Conocimiento de la Asociación



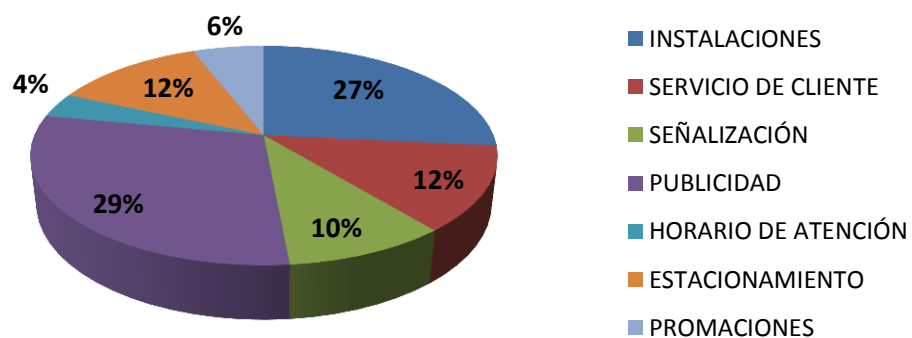
5. ¿Cómo se enteró de La Asociación de Toquilleras “María Auxiliadora”?

Gráfico 59: Medio de Información



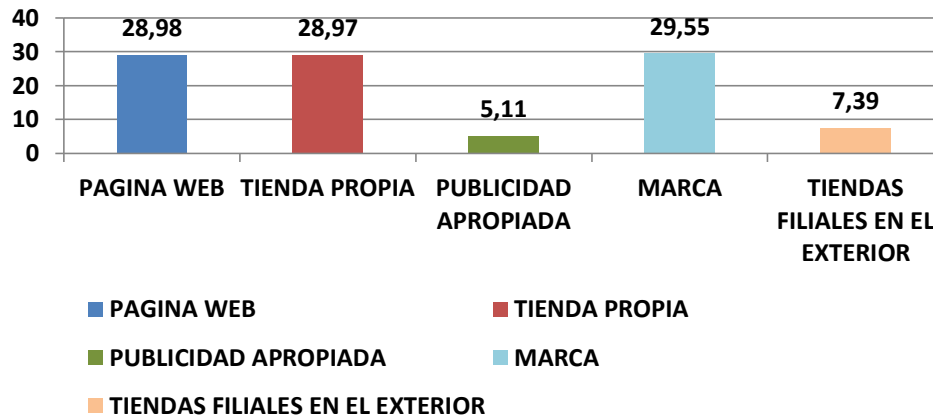
6. Señale 3 razones en los que Ud. Crea que debería mejorar la asociación

Gráfico 60: Razones a Mejorar



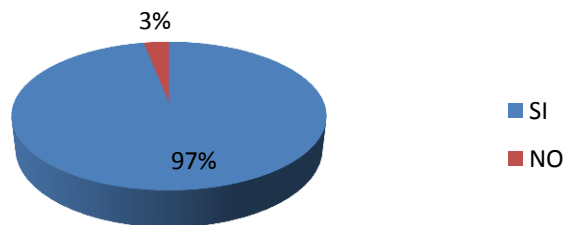
7. Considera Ud. Que se debería implementar otros medios que contribuirán a mejorar la actividad comercial de la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora

Gráfico 61: Implementar en la Asociación



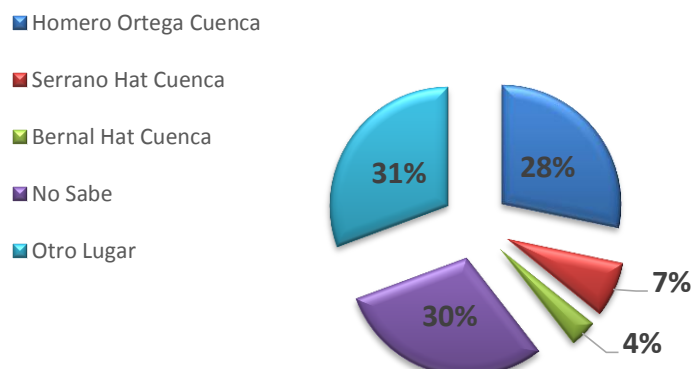
8. Ud. ha comprado o compraría un sombrero de paja toquilla

Gráfico 62: Compra del Producto



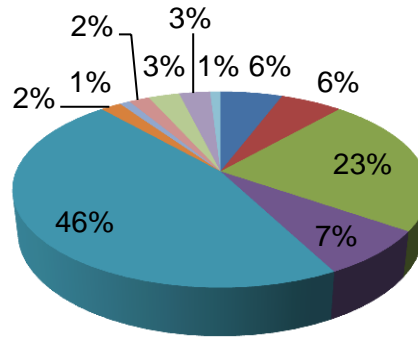
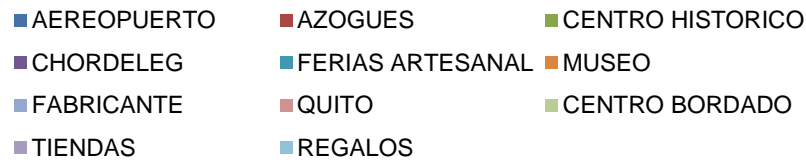
9. En que tiendas comerciales ha comprado.

Gráfico 63: Lugar de la Compra



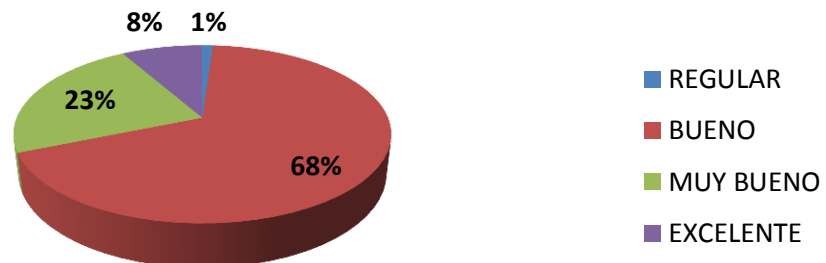
Otros lugares de adquisición

Gráfico 64: Otros Lugares de Adquisición



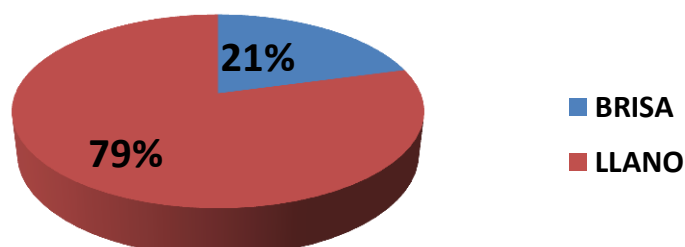
10. En comparación con otros productos semejantes, la calidad del producto es:

Gráfico 65: Calidad del Producto



11. Qué tipo de sombrero ha comprado o compraría

Gráfico 66: Tipo de Producto



12. Cuál sería el valor que Ud. pago o estaría dispuesto a pagar por el sombrero de paja toquilla (SIENDO EL MENOR PRECIO EL MAS GRUESO Y A MAYOR PRECIO MAYOR FINURA)

Gráfico 67: Sombrero Brisa

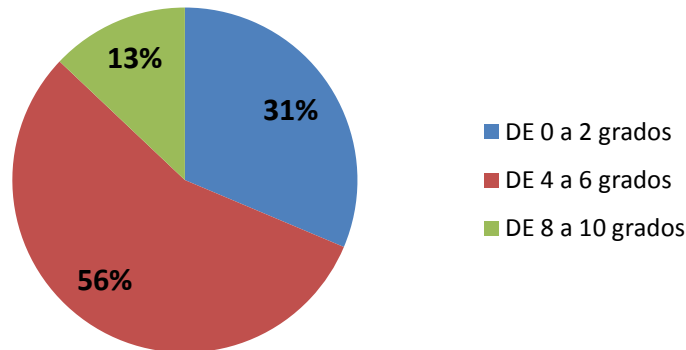
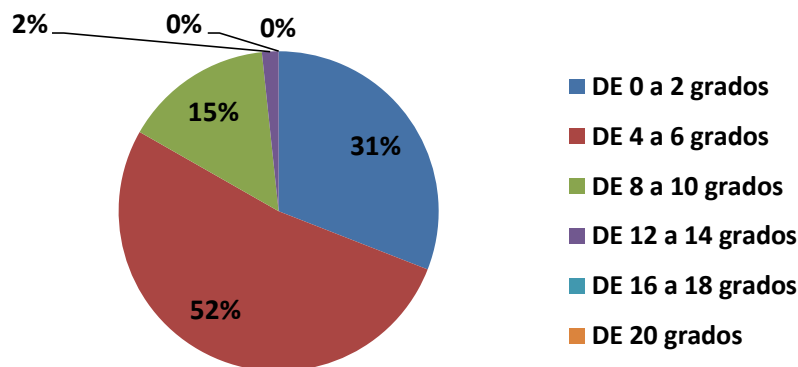
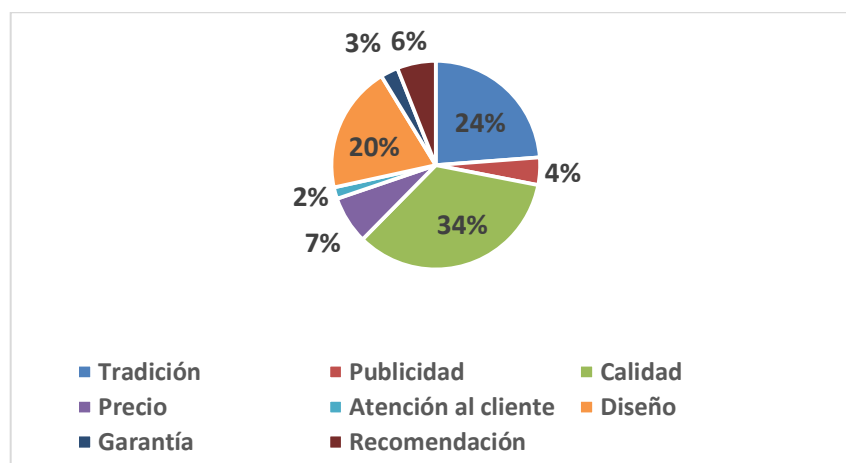


Gráfico 68: Sombrero Llano



13. Indique dos razones por las que Ud. compro o compraría un sombrero de paja toquilla

Gráfico 69: Razones por las Cuales Comprar



14. Con que frecuencia Ud. compraría el sombrero de paja toquilla

Gráfico 70: Frecuencia de Compra

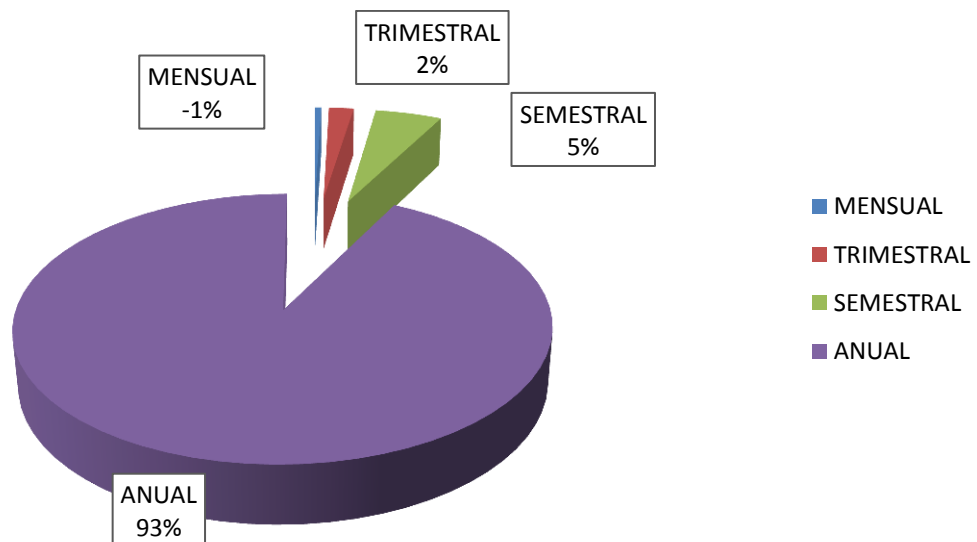
**15. Además de los sombreros de paja toquilla que otros productos Ud. Compraría**

Gráfico 71: Bolsos

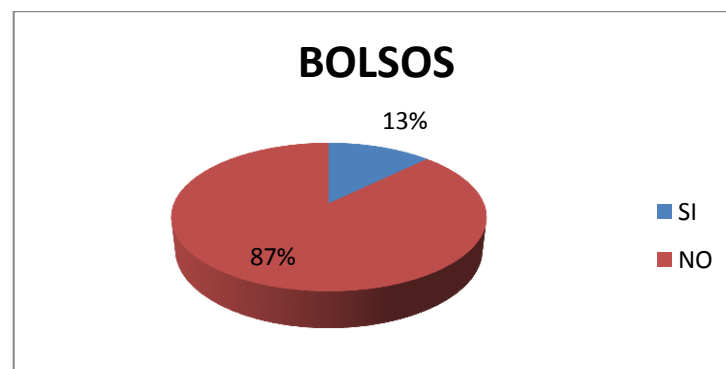
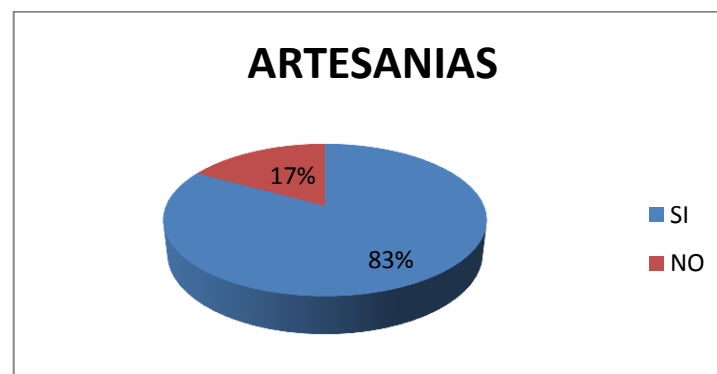
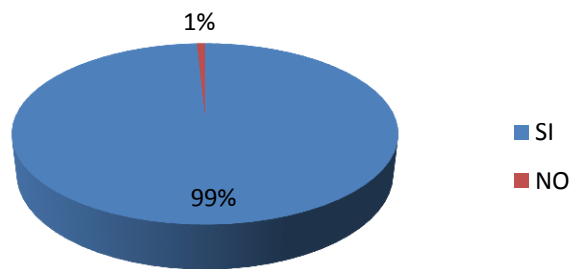


Gráfico 72: Artesanías



16. Recomendaría este producto a otras personas

Gráfico 73: Recomendación del Producto



ANEXO 4: BALANCES GENERAL ACTUALES

En la ilustración 1 se puede apreciar el balance general actual de la Asociación.

Ilustración 1: Balance General

BALANCE GENERAL				
	2015	A VERT 2015	2016	A VERT 2016
ACTIVO				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja y Bancos	3779,32	1,70%	5582,31	2,17%
Cuentas por Cobrar Clientes	0	0,00%	8087,99	3,15%
Documentos por cobrar	0	0,00%	778,18	0,30%
Inventarios de materia prima	61263	27,56%	0	
inventarios de productos en procesos	1620	0,73%	65833	25,63%
inventario de productos terminados	3000	1,35%	35740,62	13,91%
Inventario de suministros y herramientas	0	0,00%	603,29	0,23%
Otros activos por impuestos corrientes	0	0,00%	99,49	0,04%
otros activos corrientes	2186,66	0,98%	2186,66	0,85%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	71848,98	32,32%	118911,54	46,29%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
terrenos	12697	5,71%	12697	4,94%
edificios y otros inmuebles	124468	55,99%	124468	48,45%
muebles y enseres	760	0,34%	760	0,30%
maquinaria equipo e instalaciones	86100	38,73%	62923,2	24,49%
equipos de computacion y software	1860	0,84%	1119	0,44%
vehiculos	8000	3,60%	8000	3,11%
(-) Depreciacion acumulada	-83412,84	-37,52%	-71969,84	-28,01%
TOTAL DE ACTIVOS NO CORIENTES	150472,16	67,68%	137997,36	53,71%
TOTAL ACTIVOS	222321,14	100,00%	256908,9	100,00%
PASIVOS Y CAPITAL				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por Pagar	0	0,00%	4744,98	1,85%
obligaciones con el IESS	0	0,00%	149,89	0,06%
impuesto por pagar del ejercicio	854,63	0,38%	0	0,00%
Otros pasivos corrientes	0	0,00%	456,56	0,18%
TOTAL PASIVO CORRIENTES	854,63	0,38%	5351,43	2,08%
PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones con instituciones financieras	0	0,00%	7222,2	2,81%
TOTAL PASIVOS	854,63	0,38%	12573,63	4,89%
PATRIMONIO				
CAPITAL SUSCRITO	185529,68	83,45%	185529,68	72,22%
UTILIDADES ACUMULADAS	0	0,00%	35936,83	13,99%
UTILIDADES DEL EJERCICIO	35936,83	16,16%	12843,15	5,00%
SUPERAVITPOR REVALUACION DE INVERSION	0	0,00%	10025,61	3,90%
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	221466,51	99,62%	244335,27	95,11%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	222321,14	100,00%	256908,9	100,00%

ANEXO 5: ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En la ilustración 2 se puede observar el estado de pérdidas y ganancias.

Ilustración 2: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
AÑOS	2015	A VERT 2015	2016	A VERT 2016
INGRESOS OPERACIONALES	216024,04	100,00%	241162,44	99,63%
VENTAS NETAS CON TARIFA 0	87863,45	40,67%	7586,25	3,13%
VENTAS NETAS CON TARIFA 12	47961,26	22,20%	55057,54	22,74%
EXPORTACIONES NETAS	80199,33	37,12%	178518,65	73,75%
INGRESOS NO OPERACIONALES	7,02	0,00%	907,36	0,37%
INGRESOS FINANCIEROS	7,02	0,00%	403,26	0,17%
OTROS INGRESOS	0	0,00%	504,1	0,21%
TOTAL INGRESOS	216031,06	100,00%	242069,8	100,00%
INVENTARIO INICIAL	0	0,00%	65883	27,22%
COMPRAS NETAS	111527,14	51,63%	135076,85	55,80%
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	0	0,00%	-46189,18	-19,08%
COSTO DE VENTAS	111527,14	51,63%	154770,67	63,94%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	104503,92	48,37%	87299,13	36,06%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	51446,89	23,81%	43625,64	18,02%
SUELDOS Y SALARIOS	18945,53	8,77%	18455,8	7,62%
BENEFICIOS SOCIALES	0	0,00%	3308,03	1,37%
SEGURIDAD SOCIAL	3176,58	1,47%	2270,92	0,94%
HONORARIOS PROFESIONALES	6448,13	2,98%	2910,6	1,20%
OTROS GASTOS POR BENEFICIOS	368,6	0,17%	0	0,00%
IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	3245,41	1,50%	0	0,00%
SERVICIOS PUBLICOS	1919,46	0,89%	0	0,00%
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	154,42	0,07%	1141,81	0,47%
GASTOS DE DEPRECIACION	17188,76	7,96%	15538,48	6,42%
GASTOS DE VENTAS	10865,87	5,03%	14802,84	6,12%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	859,87	0,40%	2949	1,22%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	160	0,07%	270	0,11%
SUMINISTROS Y MATERIALES	1981,98	0,92%	6889,33	2,85%
TRANSPORTE	7273,77	3,37%	2378,17	0,98%
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	590,25	0,27%	1141,57	0,47%
GASTOS DE VIAJE	0	0,00%	1174,77	0,49%
GASTOS FINANCIEROS	10,8	0,00%	1227,69	0,51%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	10,8	0,00%	1227,69	0,51%
GASTOS DE GESTION	0	0,00%	2830,72	1,17%
OTROS GASTOS	6243,54	2,89%	11969,09	4,94%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	68567,1	31,74%	74455,98	30,76%
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	35936,82	16,64%	12843,15	5,31%

ANEXO 6: ENCUESTA

Fortalezas:

¿En qué aspectos considera Ud. que la Asociación es mejor con relación a su competidor local?

Consideramos que todo se basa en una buena realicen entre las socias porque son un apoyo entre si y para asociación y estamos comprometidas con la asociación misma. Nos enfocamos en cumplir con los pedidos y creemos que tenemos la capacidad para producir los sombreros que nos soliciten.

¿Considera Ud. que la Asociación es fuerte en el mercado local de sombreros de paja toquilla? ¿Por qué?

Sí, por varios aspectos en cuanto a la ubicación de la asociación es muy buena porque se encuentra en la vía principal, también consideramos que la calidad de nuestro sombrero es excelente porque se sigue una estricta revisión y control de los tejidos. Además esta es un arte impartidito por nuestros ancestros y con el pasar del tiempo se ha venido perfeccionando.

¿Considera Ud. que las socias están comprometidas con la Asociación y la visión establecida?

Todas estamos comprometidas con el crecimiento de este arte del tejido y tratamos de conseguir todo lo que nos hemos propuesto.

Debilidades:

¿En qué aspectos considera Ud. que la Asociación es deficiente? Enumere

1. Poca variedad de modelos
2. Nuestro sombrero no tiene una marca registrada
3. Descuido en publicidad
4. El 75% de las socias ya son de la tercera edad

Oportunidades:**¿Cuál es la tendencia del mercado en el que se maneja la asociación?**

Es muy buena porque tenemos nuevos clientes nacionales e internacionales

¿Existen cambios políticos, legales y tributarios que la asociación pueda utilizar a su beneficio?

La ventaja que tenemos como asociación es que no pagamos tributos.

¿Existen nuevas tecnologías en cuanto a maquinaria relacionada a la producción de sombreros de paja toquilla?

Si, los avances tecnológicos son buenos porque nos facilitan a contrarrestar el sobre esfuerzo de la Mano de Obra.

Amenazas:**¿Qué obstáculos Ud. considera que afronta la asociación? Enumere**

1. En épocas de mal tiempo climático escasea la materia prima
2. La formación de nuevas asociaciones incluso la unión de las mismas para darnos competencia
3. Tenemos fuertes competidores
4. Ahora se encuentran productos hechos de material reciclado
5. Las temporadas hacen que el cliente opte por no comprar.

ANEXO 7: HOJA DE CALIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES

A continuación en ilustración 3 se puede observar la hoja de calificación de proveedores propuesta.

Ilustración 3: Hoja de Calificación de Proveedores

ORGANIZACIÓN		"ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS MARIA AUXILIADORA"				
FORMATO		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				
No.						
PRODUCTO						
SELECCIONADO POR						
FECHA						
Porcentaje	CRITERIOS	PROVEEDOR				
		1	2	3	4	5
%	CALIDAD DEL PRODUCTO	%	%	%	%	%
%	PRECIO	%	%	%	%	%
%	CREDITO	%	%	%	%	%
%	TIEMPO DE ENTREGA	%	%	%	%	%
%	CONDICIONES COMERCIALES	%	%	%	%	%
%	VALOR AGREGADO	%	%	%	%	%
%	SERVICIO AL CLIENTE	%	%	%	%	%
%	PRESENTACION DE LA MATERIA PRIMA	%	%	%	%	%
100%	TOTAL					

ANEXO 8: PROTOTIPO DE LA PÁGINA WEB O TIENDA VIRTUAL

A continuación se puede observar en las ilustraciones 4, 5, 6, 7 y 8 el prototipo de la tienda virtual con sus diferentes secciones.

Ilustración 4: Propuesta de La Página Web o Tienda Virtual



Ilustración 5: Sección “Catalogo” de la Tienda Virtual

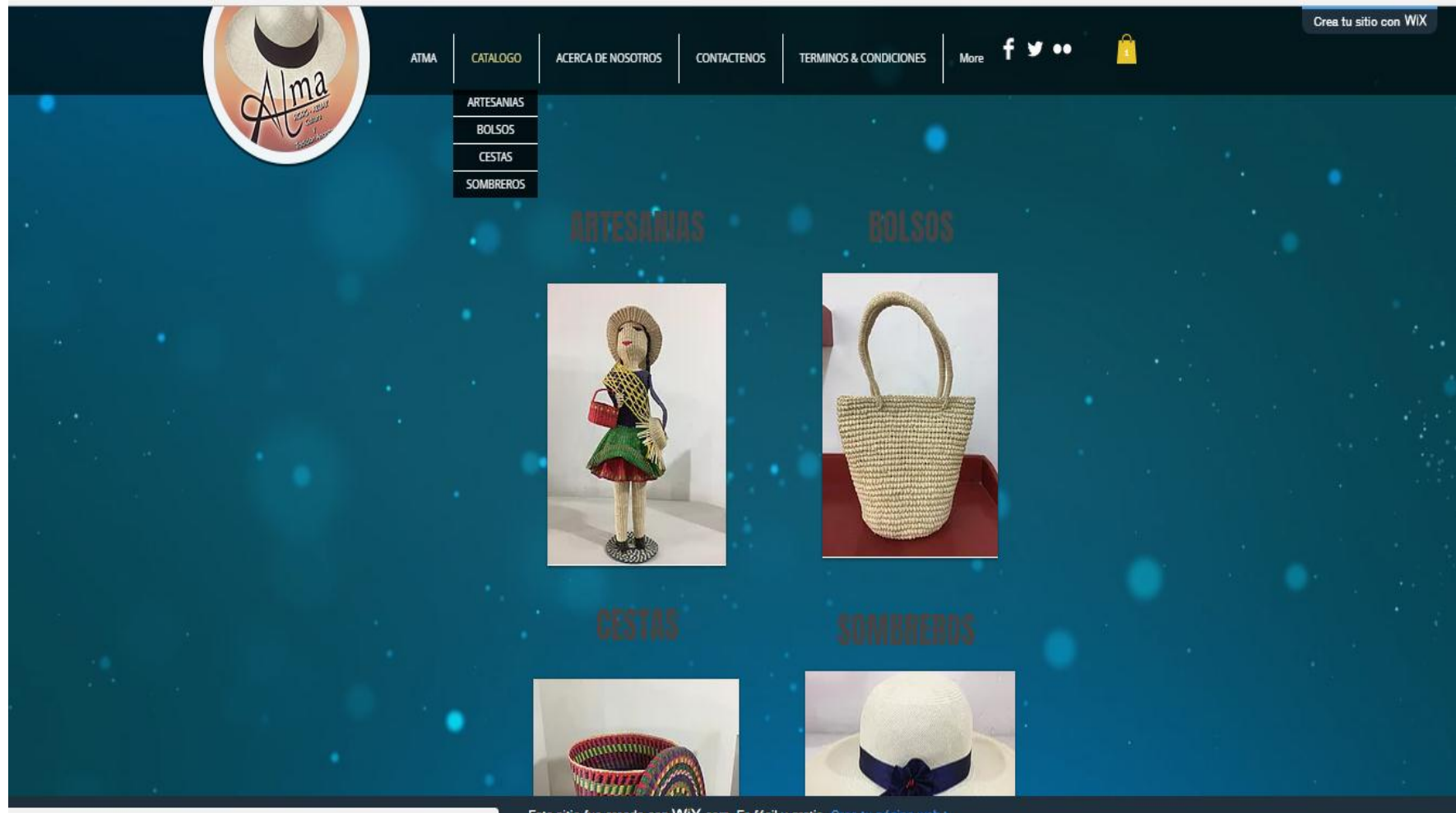


Ilustración 6: Sección “Acerca de Nosotros” de la Tienda Virtual

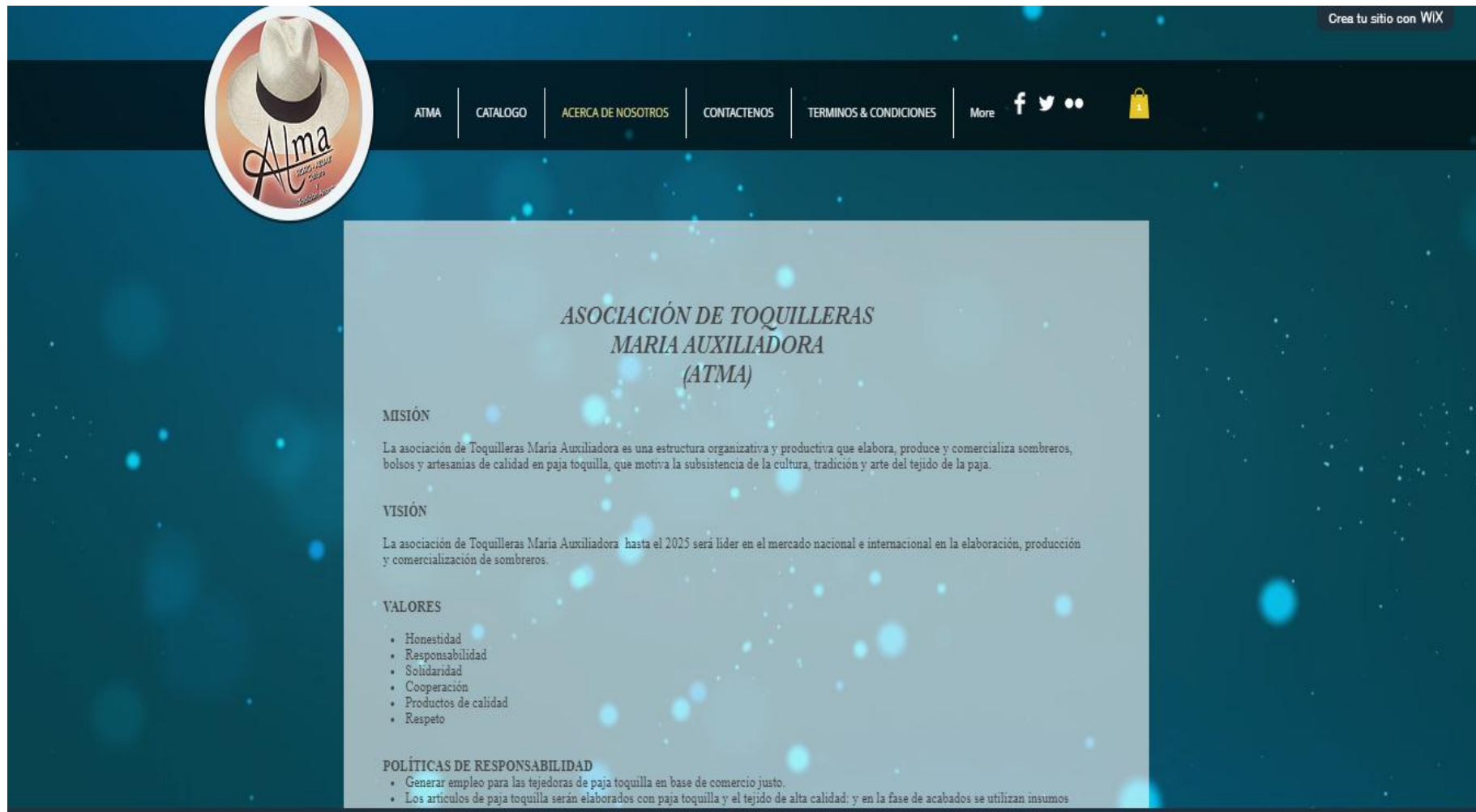
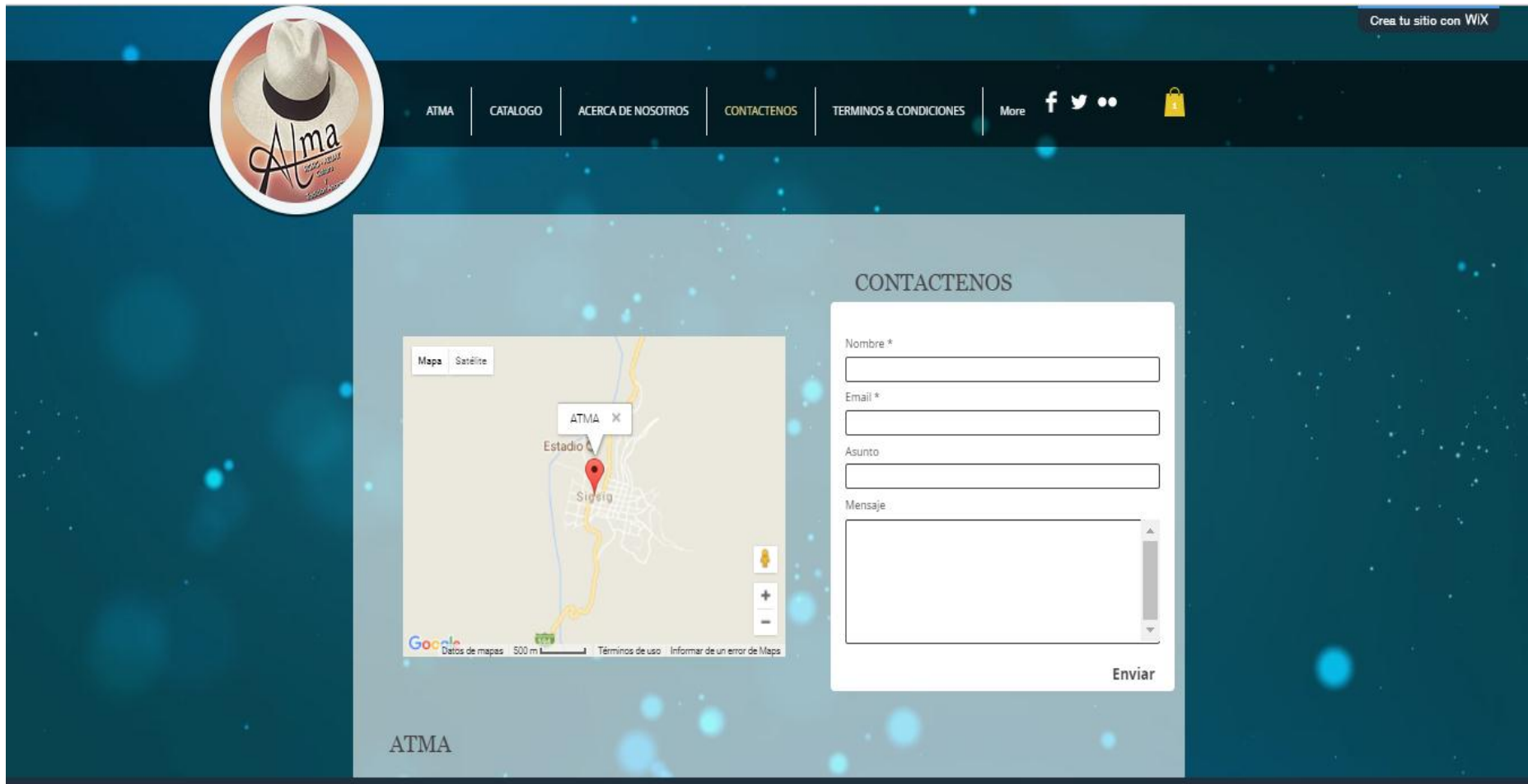


Ilustración 7: Sección "Contáctenos" de la Tienda Virtual



Crea tu sitio con WIX

ATMA | CATALOGO | ACERCA DE NOSOTROS | **CONTACTENOS** | TERMINOS & CONDICIONES | More f t ..

CONTACTENOS

Nombre *

Email *

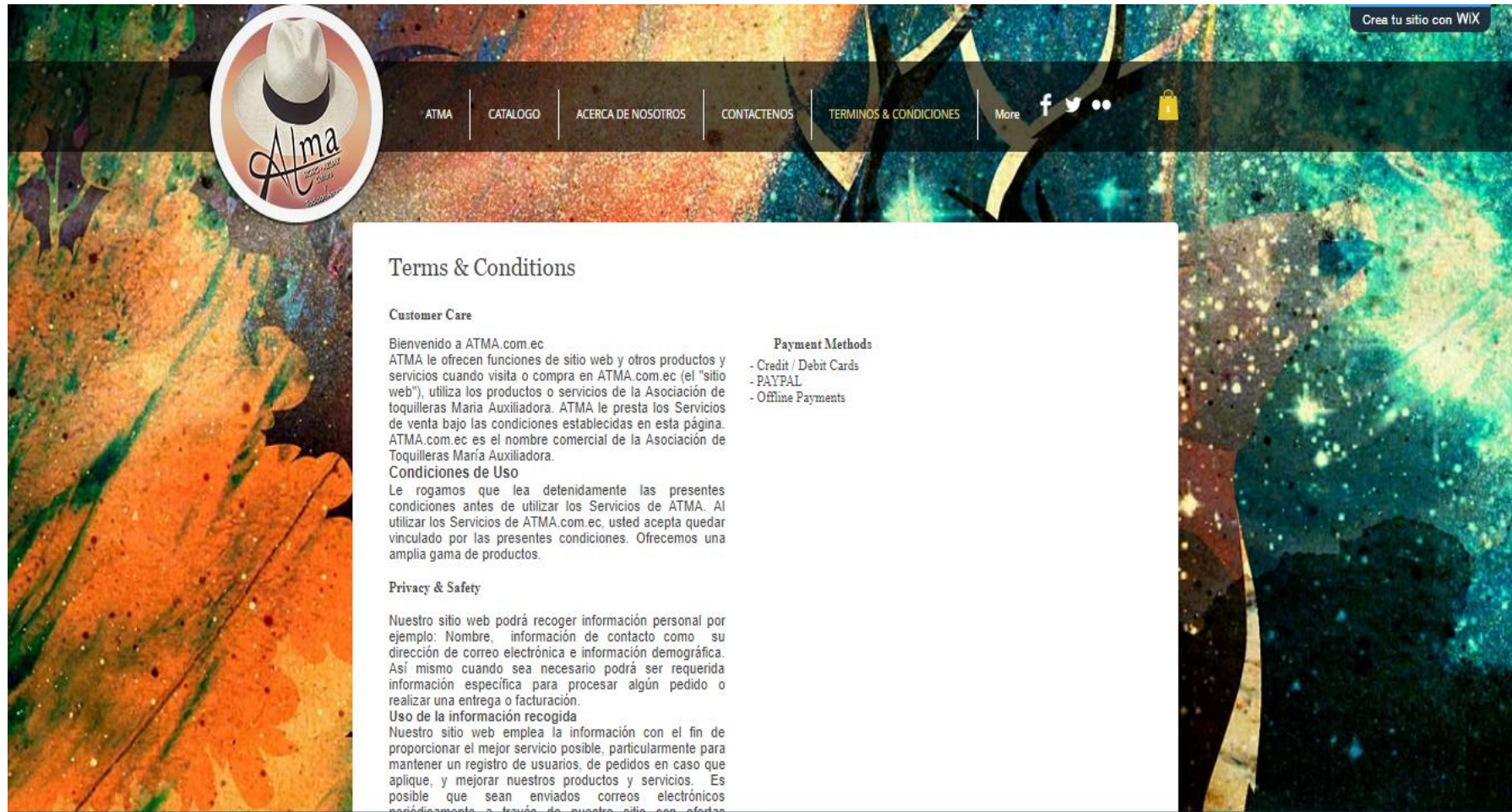
Asunto

Mensaje

Enviar

ATMA

Ilustración 8: Sección "Términos y Condiciones" de la Tienda Virtual



ANEXO 9: PRESUPUESTO DEL MODELO.

En la ilustración 9 se puede apreciar el Presupuesto del modelo.

Ilustración 9: Presupuesto del Modelo

PRESUPUESTO DEL MODELO		TOTAL
Fortalecimiento de tienda física		\$ 5.400,00
Readecuamiento de la tienda (maestros)	\$ 1.440,00	
Iluminación	\$ 1.800,00	
Estantería	\$ 1.460,00	
Pintura	\$ 400,00	
Escritorio y silla	\$ 300,00	
Programa para socias de Capacitación y Empoderamiento		\$ 1.570,00
Capacitación en tejido	\$ 300,00	
Capacitación en modelos	\$ 300,00	
Capacitación en acabados	\$ 200,00	
Charlas de empoderamiento	\$ 270,00	
Socialización de plan estratégico	\$ 500,00	
Costos de Plan de MKT		\$ 4.040,00
Vallas publicitarias	\$ 1.200,00	
Agendas full color	\$ 600,00	
Trípticos full color	\$ 240,00	
Publicidad de redes sociales	\$ 1.000,00	
Promociones y descuentos	\$ 1.000,00	
Patentar la marca		\$ 832,00
Informe de signo distintivo	\$ 16,00	
Registro de la marca	\$ 208,00	
Concesión de derecho	\$ 400,00	
Registro de lema comercial	\$ 208,00	
Adecuar área de producción		\$ 1.000,00
Apertura del Área de control de la calidad	\$ 1.000,00	
Señalización		\$ 500,00
Señalización de la Asociación	\$ 500,00	
Mejoramiento de Procesos Productivos		\$ 2.589,00
Contratación de Profesional en Procesos	\$ 1.589,00	
Implementación	\$ 1.000,00	
Costos de la Tienda Virtual		\$ 500,00
Diseño y estructura de Tienda Virtual	\$ 300,00	
Implementación de Tienda Virtual	\$ 200,00	
Establecer alianzas estratégicas con proveedores		\$ 500,00
Alianzas con Proveedores	\$ 500,00	
TOTAL		\$ 16.931,00



ANEXO 10: TARIFAS DE ENVÍO NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

En las ilustraciones 10, 11, 12, 13 y 15 se puede apreciar las tarifas de servicios de envío.

Ilustración 10: Tarifa de Servicios Nacionales de DHL EXPRESS

TARIFAS DE SERVICIOS NACIONALES DE DHL EXPRESS

Grupos Nacionales de Origen y Destino

Ciudad	Región	Ciudad	Región	Ciudad	Región
Quito	G1	La Victoria	G2	Huaquillas	G5
Aeropuerto	G1	Policentro	G2	Ibarra	G5
Bosque	G1	Mali Del Sur	G2	Lago Agrio	G5
Condado	G1	Cuenca	G3	Macara	G5
El Inca	G1	Coral Centro	G3	Libertad	G5
Cumbaya-Uio	G1	Express Cuenca	G3	Latacunga	G5
Eloy Alfaro	G1	Manta	G4	Milagro	G5
Recreo	G1	Manta	G4	Chone	G5
Inaquito	G1	Express Manta	G4	Santa Rosa	G5
Correos del Ecuador	G1	Machala	G5	Otavalo	G5
Colon	G1	Ambato	G5	Santo Domingo	G5
Prensa	G1	Azogues	G5	Pinas	G5
Republica	G1	Shushufindi	G5	Palora	G5
Quicentro	G1	Milagro	G5	Portoviejo	G5
Guayaquil	G2	Bahia	G5	Quevedo	G5
Daule	G2	Cayambe	G5	Tulcan	G5
Garzota	G2	Esmeraldas	G5	Macas	G5
Indusur	G2	Riobamba	G5	Babahoyo	G5
Mecanos	G2	Gualaceo	G5	Loja	G5
Nuevo de Octubre	G2	Guaranda	G5		

Zonas

Origen	Destino				
	G1	G2	G3	G4	G5
G1	1	2	2	2	3
G2	2	1	2	2	3
G3	2	2	1	2	3
G4	2	2	2	1	3
G5	3	3	3	3	4

Tarifas

Peso en kg	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4
0.5	10.25	12.06	15.25	16.43
1	11.28	13.04	16.39	17.88
1.5	12.31	14.02	17.53	19.33
2	13.34	15.00	18.67	20.78
2.5	14.37	15.98	19.81	22.23
3	15.40	16.96	20.95	23.68
3.5	16.43	17.94	22.09	25.13
4	17.46	18.92	23.23	26.58
4.5	18.49	19.90	24.37	28.03
5	19.52	20.88	25.51	29.48
5.5	20.55	21.86	26.65	30.93
6	21.58	22.84	27.79	32.38
6.5	22.61	23.82	28.93	33.83
7	23.64	24.80	30.07	35.28
7.5	24.67	25.78	31.21	36.73
8	25.70	26.76	32.35	38.18
8.5	26.73	27.74	33.49	39.63
9	27.76	28.72	34.63	41.08
9.5	28.79	29.70	35.77	42.53
10	29.82	30.68	36.91	43.98

Peso en kg	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4
11	31.88	32.96	39.59	46.88
12	33.94	35.24	42.27	49.78
13	36.00	37.52	44.95	52.68
14	38.06	39.80	47.63	55.58
15	40.12	42.08	50.31	58.48
16	42.18	44.36	52.99	61.38
17	44.24	46.64	55.67	64.28
18	46.30	48.92	58.35	67.18
19	48.36	51.20	61.03	70.08
20	50.42	53.48	63.71	72.98
30	71.02	78.28	92.71	104.98
70	153.42	177.48	208.71	232.98
300	627.22	747.88	875.71	968.98

Por cada 0.5 kg adicional				
De 10 a 20	1.03	1.14	1.34	1.45
Desde 20 a 30	1.03	1.24	1.45	1.60
Desde 30 a 70	1.03	1.24	1.45	1.60
Desde 70 a 300	1.03	1.24	1.45	1.60
Desde 300	1.03	1.24	1.45	1.60

Todas las tarifas están expresadas en Dólares Americanos y no incluyen impuestos de venta o cargos adicionales.

Ilustración 11: Tarifas de Exportación

TARIFAS DE EXPORTACIÓN

Tarifas por zonas y productos

DHL Express Envelope

Peso	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7	Zona 8
300 g	32.77	42.36	50.23	51.43	64.48	77.96	79.34	83.45

DHL Express Worldwide

Peso en kg	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7	Zona 8
Documentos máximo 2 kg								
0.5	36.41	47.07	55.81	57.14	71.64	86.62	88.15	92.72
1	56.13	60.00	77.80	81.45	98.11	114.64	117.41	121.84
1.5	69.01	76.07	104.30	113.74	132.41	149.66	154.67	160.04
2	81.89	92.14	130.80	146.03	166.71	184.68	191.93	198.24
Paquetes desde 0.5 kg y documentos desde 2.5 kg								
0.5	59.25	72.17	76.11	76.40	88.77	96.91	102.36	106.64
1	75.52	88.42	94.80	100.21	115.45	126.45	132.78	141.43
1.5	91.85	105.01	113.13	126.58	144.75	155.70	163.20	176.22
2	108.18	121.60	131.46	152.95	174.05	184.95	193.62	211.01
2.5	124.51	138.24	149.99	178.40	200.62	214.36	224.04	245.80
3	135.48	149.32	165.95	194.78	219.51	233.93	245.88	267.74
3.5	146.45	160.40	181.91	211.16	238.40	253.50	267.72	289.68
4	157.42	171.48	197.87	227.54	257.29	273.07	289.56	311.62
4.5	168.39	182.56	213.83	243.92	276.18	292.64	311.40	333.56
5	179.36	193.64	229.79	260.30	295.07	312.21	333.24	355.50
5.5	185.16	199.72	236.55	267.41	305.63	323.23	344.21	368.75
6	190.96	205.80	243.31	274.52	316.19	334.25	355.18	382.00
6.5	196.76	211.88	250.07	281.63	326.75	345.27	366.15	395.25
7	202.56	217.96	256.83	288.74	337.31	356.29	377.12	408.50

Todas las tarifas están expresadas en Dólares Americanos y no incluyen impuestos de venta o cargos adicionales. Añada 25.00 USD a los precios anteriores para Express 9:00 o añada 10.00 USD

Peso en kg	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7	Zona 8
7.5	208.36	224.04	263.59	295.85	347.87	367.31	388.09	421.75
8	214.16	230.12	270.35	302.96	358.43	378.33	399.06	435.00
8.5	219.96	236.20	277.11	310.07	368.99	389.35	410.03	448.25
9	225.76	242.28	283.87	317.18	379.55	400.37	421.00	461.50
9.5	231.56	248.36	290.63	324.29	390.11	411.39	431.97	474.75
10	237.36	254.44	297.39	331.40	400.67	422.41	442.94	488.00
11	249.16	266.60	310.63	345.62	418.79	444.67	466.14	514.62
12	260.96	278.76	323.87	359.84	436.91	466.93	489.34	541.24
13	272.76	290.92	337.11	374.06	455.03	489.19	512.54	567.86
14	284.56	303.08	350.35	388.28	473.15	511.45	535.74	594.48
15	296.36	315.24	363.59	402.50	491.27	533.71	558.94	621.10
16	308.16	327.40	376.83	416.72	509.39	555.97	582.14	647.72
17	319.96	339.56	390.07	430.94	527.51	578.23	605.34	674.34
18	331.76	351.72	403.31	445.16	545.63	600.49	628.54	700.96
19	343.56	363.88	416.55	459.38	563.75	622.75	651.74	727.58
20	355.36	376.04	429.79	473.60	581.87	645.01	674.94	754.20
70	1,027.76	1,132.24	1,159.99	1,264.20	1,581.47	1,802.41	1,856.34	2,124.80
300	4,539.86	5,210.14	5,575.99	5,857.30	7,080.77	7,745.61	7,859.34	8,475.10
Por cada 0.5 kg adicional								
Desde 10 a 20	5.90	6.08	6.62	7.11	9.06	11.13	11.60	13.31
Desde 20 a 30	6.08	6.71	7.33	8.11	9.00	11.39	11.75	13.31
Por cada 1 kg adicional								
Desde 30 a 70	13.77	15.55	14.59	15.71	20.49	23.24	23.66	27.61
Desde 70 a 300	15.27	17.73	19.20	19.97	23.91	25.84	26.10	27.61
Desde 300	15.27	17.65	19.10	19.87	24.01	25.84	26.10	28.14

Se aplican términos y condiciones adicionales. Visite dhl.com.ec/express para obtener más información.



Ilustración 12: Matriz de Opciones de Tarifas y Servicios

MATRIZ DE OPCIONES DE TARIFAS Y SERVICIOS

doc = sólo documentos ✓ = documentos y paquetes

País	Zona	Express 9:00	Express 12:00	Express Worldwide	Importación
Afganistán	8			✓	✓
Albania	5			✓	✓
Alemania	5			✓	✓
Andorra	5	✓	doc	✓	✓
Angola	8			✓	✓
Anguila	4			✓	✓
Antigua	4			✓	✓
Arabia Saudita	7			✓	✓
Argelia	8			✓	✓
Argentina	4	✓	✓	✓	✓
Armenia	5			✓	✓
Aruba	4			✓	✓
Australia	7	✓	✓	✓	✓
Austria	5	✓	✓	✓	✓
Azerbaiyán	5			✓	✓
Bahamas	4	✓	doc	✓	✓
Bahrén	7			✓	✓
Bangladesh	7	✓	✓	✓	✓
Barbados	4	✓	doc	✓	✓
Belgica	5	✓	✓	✓	✓
Belice	4		doc	✓	✓
Benin	8			✓	✓
Bermudas	4	doc	✓	✓	✓
Bielorrusia	5			✓	✓
Bolivia	4	doc	✓	✓	✓
Bonaire	4			✓	✓
Bosnia Herzegovina	5			✓	✓
Botsuana	8	doc	doc	✓	✓
Brasil	4	✓	✓	✓	✓
Brunéi	7		✓	✓	✓
Bulgaria	5	✓	✓	✓	✓
Burkina Faso	8			✓	✓
Burundi	8			✓	✓
Bután	7			✓	✓
Cabo Verde	8			✓	✓
Camboya	7	doc	✓	✓	✓
Camerún	8			✓	✓
Canadá	3	✓	✓	✓	✓
Chad	8			✓	✓

País	Zona	Express 9:00	Express 12:00	Express Worldwide	Importación
Chile	4	✓	✓	✓	✓
China, República Popular de	6			✓	✓
Chipre	5	doc	doc	✓	✓
Ciudad del Vaticano	5			✓	✓
Colombia	2	✓	✓	✓	✓
Comoras	8			✓	✓
Congo	8		✓	✓	✓
Congo, República Democrática del	8			✓	✓
Corea del Norte	7			✓	✓
Corea del Sur	6			✓	✓
Costa de Marfil	8			✓	✓
Costa Rica	4	doc	✓	✓	✓
Croacia	5	✓	✓	✓	✓
Cuba	4			✓	✓
Curazao	4	doc	✓	✓	✓
Dinamarca	5	✓	✓	✓	✓
Djibuti	8			✓	✓
Dominica	4			✓	✓
EE.UU. - Área de Miami	1	✓	✓	✓	✓
EE.UU. - Área de Nueva York	3	✓	✓	✓	✓
EE.UU. - Resto de	3	✓	✓	✓	✓
Egipto	8			✓	✓
El Salvador	4	✓	✓	✓	✓
Emiratos Árabes Unidos	7	✓	✓	✓	✓
Eritrea	8			✓	✓
Eslovaquia	5	✓	✓	✓	✓
Eslovenia	5	✓	✓	✓	✓
España	5	✓	✓	✓	✓
Estonia	5	✓	✓	✓	✓
Etiopía	8			✓	✓
Fiji	8			✓	✓
Filipinas	7	✓	✓	✓	✓
Finlandia	5	✓	✓	✓	✓
Francia	5	✓	✓	✓	✓
Gabón	8	✓	✓	✓	✓
Gambia	8			✓	✓
Georgia	5			✓	✓
Ghana	8	✓	✓	✓	✓
Gibraltar	5	✓	✓	✓	✓

Para verificar tiempos de transito y disponibilidad de los servicios DHL Express 9:00 y DHL Express 12:00 en el origen o destino deseado, por favor consulte nuestra herramienta DHL DCT (dct.dhl.com). Se aceptan piezas con una base de hasta 300 cm de longitud. Aplican cargos adicionales.



Ilustración 13: Matriz de Opciones de Tarifas y Servicios

MATRIZ DE OPCIONES DE TARIFAS Y SERVICIOS

doc = sólo documentos ✓ = documentos y paquetes

País	Zona	Express 9:00	Express 12:00	Express Worldwide	Importación
Granada	4			✓	✓
Grecia	5	✓	✓	✓	✓
Groenlandia	5			✓	✓
Guadalupe	4		doc	✓	✓
Guam	8			✓	✓
Guatemala	4	✓	✓	✓	✓
Guernsey	5	✓	✓	✓	✓
Guinea Ecuatorial	8			✓	✓
Guinea-Bissau	8			✓	✓
Guyana (británica)	4		doc	✓	✓
Guyana Francesa	4			✓	✓
Haití	4	✓	✓	✓	✓
Holanda	5	✓	✓	✓	✓
Honduras	4	doc	✓	✓	✓
Hong Kong	6	✓	✓	✓	✓
Hungría	5	✓	✓	✓	✓
India	7	doc	✓	✓	✓
Indonesia	7	✓	✓	✓	✓
Inglaterra	5	✓	✓	✓	✓
Irak	7			✓	✓
Irán, República Islámica de	7			✓	✓
Irlanda, República de	5			✓	✓
Islandia	5	✓	✓	✓	✓
Islas Caimán	4	✓	doc	✓	✓
Islas Canarias	5			✓	✓
Islas Cook	8			✓	✓
Islas de Reunión	8		✓	✓	✓
Islas Faroe	5			✓	✓
Islas Malvinas	5			✓	✓
Islas Marianas del Norte	7			✓	✓
Islas Marshall	8			✓	✓
Islas Salomón	8			✓	✓
Islas Turks y Caicos	4	doc	doc	✓	✓
Islas Vírgenes (británicas)	4	doc	doc	✓	✓
Islas Vírgenes (EE. UU.)	4			✓	✓
Israel	5	✓	✓	✓	✓
Italia	5	✓	✓	✓	✓
Jamaica	4	✓	✓	✓	✓
Japón	6	✓	✓	✓	✓

País	Zona	Express 9:00	Express 12:00	Express Worldwide	Importación
Jersey	5	✓	✓	✓	✓
Jordania	7			✓	✓
Kazajistán	8	✓	✓	✓	✓
Kenia	8			✓	✓
Kirguistán	8			✓	✓
Kiribati	8			✓	✓
Kosovo	5	✓	✓	✓	✓
Kuwait	7			✓	✓
Laos	7			✓	✓
Latvia	5	✓	✓	✓	✓
Lesoto	8	doc	✓	✓	✓
Libano	7			✓	✓
Liberia	8			✓	✓
Libia	8			✓	✓
Liechtenstein	5	✓	✓	✓	✓
Lituania	5	✓	✓	✓	✓
Luxemburgo	5	✓	✓	✓	✓
Macao	7			✓	✓
Macedonia, Rep. de	5			✓	✓
Madagascar	8			✓	✓
Malasia	7			✓	✓
Malawi	8	✓	✓	✓	✓
Maldivas	7			✓	✓
Mali	8			✓	✓
Malta	5	doc	doc	✓	✓
Marruecos	8			✓	✓
Martinica	4		doc	✓	✓
Mauricio	8			✓	✓
Mauritania	8			✓	✓
Mayotte	8			✓	✓
México	3	✓	✓	✓	✓
Micronesia, Estados Fed. de	8			✓	✓
Moldavia, Rep. de	5			✓	✓
Mónaco	5	✓	✓	✓	✓
Mongolia	7			✓	✓
Montenegro, Rep. de	5			✓	✓
Montserrat	4	doc	doc	✓	✓
Mozambique	8			✓	✓
Myanmar	7	✓	✓	✓	✓

Para verificar tiempos de tránsito y disponibilidad de los servicios DHL Express 9:00 y DHL Express 12:00 en el origen o destino deseado, por favor consulte nuestra herramienta DHL DCT (dct.dhl.com). Se aceptan piezas con una base de hasta 300 cm de longitud. Aplican cargos adicionales.



Ilustración 14: Matriz de Opciones de Tarifas y Servicios 2

MATRIZ DE OPCIONES DE TARIFAS Y SERVICIOS

doc = sólo documentos ✓ = documentos y paquetes

País	Zona	Express 9:00	Express 12:00	Express Worldwide	Importación
Namibia	8	doc	doc	✓	✓
Nauru, Rep. de	8			✓	✓
Nepal	7		✓	✓	✓
Nevis	4	doc	doc	✓	✓
Nicaragua	4	✓	✓	✓	✓
Niger	8			✓	✓
Nigeria	8			✓	✓
Niue	8			✓	✓
Noruega	5	✓	✓	✓	✓
Nueva Caledonia	8			✓	✓
Nueva Zelanda	7	✓	✓	✓	✓
Omán	7			✓	✓
Pakistán	8	✓	✓	✓	✓
Palaos	7			✓	✓
Panamá	2	✓	✓	✓	✓
Papúa Nueva Guinea	8			✓	✓
Paraguay	4	✓	✓	✓	✓
Perú	2	✓	✓	✓	✓
Polonia	5	✓	✓	✓	✓
Portugal	5	✓	✓	✓	✓
Puerto Rico	4			✓	✓
Qatar	7			✓	✓
República Centroafricana	8		✓	✓	✓
República Checa	5	✓	✓	✓	✓
República de Guinea	8			✓	✓
República Dominicana	4	✓	✓	✓	✓
Ruanda	8			✓	✓
Rumania	5	✓	✓	✓	✓
Rusia	7	✓	✓	✓	✓
Samoa	8			✓	✓
Samoa Americana	8			✓	✓
San Bartolomé	4	doc	doc	✓	✓
San Eustaquio	4			✓	✓
San Kitts	4	doc	doc	✓	✓
San Marino	5	✓	✓	✓	✓
San Martín	4	doc	✓	✓	✓
San Vicente	4			✓	✓
Santa Helena	8			✓	✓
Santa Lucía	4			✓	✓

País	Zona	Express 9:00	Express 12:00	Express Worldwide	Importación
Santo Tomé y Príncipe	8			✓	✓
Senegal	8	doc	✓	✓	✓
Serbia, República de	5			✓	✓
Seychelles	8			✓	✓
Sierra Leona	8			✓	✓
Singapur	7	✓	✓	✓	✓
Siria	8			✓	✓
Somalia	8			✓	✓
Somalia del Norte	8			✓	✓
Sri Lanka	7	✓	✓	✓	✓
Suazilandia	8			✓	✓
Sudáfrica	7			✓	✓
Sudán	8			✓	✓
Sudán del Sur	8			✓	✓
Suecia	5	✓	✓	✓	✓
Suiza	5	✓	✓	✓	✓
Surinam	4	doc	doc	✓	✓
Tahití	8			✓	✓
Tailandia	7	✓	✓	✓	✓
Taiwán	7	✓	✓	✓	✓
Tanzania	8			✓	✓
Tayikistán	8			✓	✓
Timor-Leste	7			✓	✓
Togo	8			✓	✓
Tonga	8			✓	✓
Trinidad y Tobago	4	✓	✓	✓	✓
Túnez	8			✓	✓
Turquía	5			✓	✓
Tuvalu	8			✓	✓
Ucrania	5	✓	✓	✓	✓
Uganda	8			✓	✓
Uruguay	4	✓	✓	✓	✓
Uzbekistán	8			✓	✓
Vanuatu	8			✓	✓
Venezuela	2	✓	✓	✓	✓
Vietnam	7	✓	✓	✓	✓
Yemen, Rep. de	7			✓	✓
Zambia	8			✓	✓
Zimbabue	8			✓	✓

Para verificar tiempos de transito y disponibilidad de los servicios DHL Express 9:00 y DHL Express 12:00 en el origen o destino deseado, por favor consulte nuestra herramienta DHL DCT (dct.dhl.com). Se aceptan piezas con una base de hasta 300 cm de longitud. Aplican cargos adicionales.

ANEXO 11: FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO CON GASTOS FINANCIEROS CON ESCENARIOS

En las siguientes ilustraciones 15, 16 y 17 se puede apreciar los escenarios de los flujos de caja netos proyectados con el 2%, 3% y 4%.

ESCENARIO 1 CON INC 2%

Ilustración 15: Flujo de Caja Neto Proyectado Escenario 1

FLUJO DE CAJA NETO						
CONCEPTO	0	2017	2018	2019	2020	2021
Fortalecimiento de tienda física	\$ 5.400,00					
Programa para socias de Capacitación y Empoderamiento	\$ 1.570,00					
Costos de Plan de MKT	\$ 4.040,00					
Patentar la marca	\$ 832,00					
Adecuar área de producción	\$ 1.000,00					
Señalización	\$ 500,00					
Mejoramiento de Procesos Productivos	\$ 2.589,00					
Costos de la Tienda Virtual	\$ 500,00					
Establecer alianzas estrategicas con proveedores	\$ 500,00					
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 16.931,00					
INGRESO						
Ventas	\$ 253.365,26	\$ 260.966,22	\$ 268.795,20	\$ 276.859,06	\$ 285.164,83	
Ingresos financieros	\$ 422,08	\$ 434,74	\$ 447,78	\$ 461,21	\$ 475,05	
Otros ingresos	\$ 527,62	\$ 543,45	\$ 559,75	\$ 576,55	\$ 593,84	
TOTAL INGRESOS	\$ 254.314,96	\$ 261.944,41	\$ 269.802,74	\$ 277.896,82	\$ 286.233,73	
Compras netas	\$ 141.909,74	\$ 146.167,04	\$ 150.552,05	\$ 155.068,61	\$ 159.720,67	
Sueldos y Salarios	\$ 19.389,39	\$ 19.971,07	\$ 20.570,20	\$ 21.187,31	\$ 21.822,93	
Beneficios sociales	\$ 3.475,37	\$ 3.579,63	\$ 3.687,02	\$ 3.797,63	\$ 3.911,56	
Seguridad social	\$ 2.385,80	\$ 2.457,37	\$ 2.531,09	\$ 2.607,02	\$ 2.685,23	
Honorarios profesionales	\$ 3.057,83	\$ 3.149,57	\$ 3.244,06	\$ 3.341,38	\$ 3.441,62	
Servicios publicos	\$ 2.550,00	\$ 2.805,00	\$ 3.085,50	\$ 3.394,05	\$ 3.733,46	
Impuestos contribuciones y otros	\$ 1.199,57	\$ 1.235,56	\$ 1.272,62	\$ 1.310,80	\$ 1.350,13	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 3.098,18	\$ 3.191,12	\$ 3.286,85	\$ 3.385,46	\$ 3.487,02	
Promocion y publicidad	\$ 283,66	\$ 292,17	\$ 300,93	\$ 309,96	\$ 319,26	
Suministros y materiales	\$ 7.237,83	\$ 7.454,96	\$ 7.678,61	\$ 7.908,97	\$ 8.146,24	
Transporte	\$ 2.498,47	\$ 2.573,42	\$ 2.650,63	\$ 2.730,15	\$ 2.812,05	
Combustible y Lubricantes	\$ 1.199,32	\$ 1.235,30	\$ 1.272,35	\$ 1.310,53	\$ 1.349,84	
Gastos de viaje	\$ 1.234,20	\$ 1.271,22	\$ 1.309,36	\$ 1.348,64	\$ 1.389,10	
Gastos de gestion	\$ 2.973,91	\$ 3.063,13	\$ 3.155,02	\$ 3.249,67	\$ 3.347,16	
Otros gastos de regalías	\$ 12.574,55	\$ 12.951,79	\$ 13.340,34	\$ 13.740,55	\$ 14.152,77	
TOTAL EGRESOS	\$ 205.067,81	\$ 211.398,34	\$ 217.936,64	\$ 224.690,73	\$ 231.669,03	
Utilidad antes de impuestos	\$ 49.247,15	\$ 50.546,07	\$ 51.866,10	\$ 53.206,10	\$ 54.564,69	
Impuestos	\$ 4.992,34	\$ 5.142,12	\$ 5.296,38	\$ 5.455,27	\$ 5.618,93	
Utilidad despues de impuestos	\$ 44.254,81	\$ 45.403,95	\$ 46.569,72	\$ 47.750,83	\$ 48.945,77	
Inversión de inventarios	\$ 126.682,63	\$ 3.800,48	\$ 3.914,49	\$ 4.031,93	\$ 4.152,89	
Inversión de cartera	\$ 63.341,31	\$ 1.900,24	\$ 1.957,25	\$ 2.015,96	\$ 2.076,44	
Recuperación de inventarios						\$ 142.582,42
Recuperación de cartera						\$ 71.291,21
Pago capital		(\$ 2.674,12)	(\$ 2.990,47)	(\$ 3.344,24)	(\$ 3.739,87)	(\$ 4.182,29)
FLUJO NETO	\$ (16.931,00)	\$ (148.443,26)	\$ 36.712,76	\$ 37.353,74	\$ 37.963,07	\$ 252.407,77
	VAN	\$ 65.834,26				
	TIR	26%				

ESCENARIO 2 CON INC 3%

Ilustración 16: Flujo de Caja Neto Proyectado Escenario 2

FLUJO DE CAJA NETO						
CONCEPTO	0	2017	2018	2019	2020	2021
Fortalecimiento de tienda física	\$ 5.400,00					
Programa para socias de Capacitación y Empoderamiento	\$ 1.570,00					
Costos de Plan de MKT	\$ 4.040,00					
Patentar la marca	\$ 832,00					
Adecuar área de producción	\$ 1.000,00					
Señalización	\$ 500,00					
Mejoramiento de Procesos Productivos	\$ 2.589,00					
Costos de la Tienda Virtual	\$ 500,00					
Establecer alianzas estrategicas con proveedores	\$ 500,00					
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 16.931,00					
INGRESO						
Ventas		\$ 253.365,26	\$ 258.432,56	\$ 263.601,22	\$ 268.873,24	\$ 274.250,71
Ingresos financieros		\$ 422,08	\$ 430,52	\$ 439,13	\$ 447,91	\$ 456,87
Otros ingresos		\$ 527,62	\$ 538,17	\$ 548,94	\$ 559,92	\$ 571,12
TOTAL INGRESOS		\$ 254.314,96	\$ 259.401,26	\$ 264.589,28	\$ 269.881,07	\$ 275.278,69
Compras netas		\$ 141.909,74	\$ 144.747,94	\$ 147.642,90	\$ 150.595,76	\$ 153.607,67
Sueldos y Salarios		\$ 19.389,39	\$ 19.777,18	\$ 20.172,72	\$ 20.576,18	\$ 20.987,70
Beneficios sociales		\$ 3.475,37	\$ 3.544,87	\$ 3.615,77	\$ 3.688,09	\$ 3.761,85
Seguridad social		\$ 2.385,80	\$ 2.433,51	\$ 2.482,18	\$ 2.531,82	\$ 2.582,46
Honorarios profesionales		\$ 3.057,83	\$ 3.118,99	\$ 3.181,37	\$ 3.245,00	\$ 3.309,90
Servicios publicos		\$ 2.550,00	\$ 2.805,00	\$ 3.085,50	\$ 3.394,05	\$ 3.733,46
Impuestos contribuciones y otros		\$ 1.199,57	\$ 1.223,56	\$ 1.248,03	\$ 1.272,99	\$ 1.298,45
Mantenimiento y reparaciones		\$ 3.098,18	\$ 3.160,14	\$ 3.223,34	\$ 3.287,81	\$ 3.353,57
Promoción y publicidad		\$ 283,66	\$ 289,33	\$ 295,12	\$ 301,02	\$ 307,04
Suministros y materiales		\$ 7.237,83	\$ 7.382,58	\$ 7.530,24	\$ 7.680,84	\$ 7.834,46
Transporte		\$ 2.498,47	\$ 2.548,44	\$ 2.599,41	\$ 2.651,40	\$ 2.704,42
Combustible y Lubricantes		\$ 1.199,32	\$ 1.223,30	\$ 1.247,77	\$ 1.272,72	\$ 1.298,18
Gastos de viaje		\$ 1.234,20	\$ 1.258,88	\$ 1.284,06	\$ 1.309,74	\$ 1.335,93
Gastos de gestion		\$ 2.973,91	\$ 3.033,39	\$ 3.094,06	\$ 3.155,94	\$ 3.219,06
Otros gastos de regalías		\$ 12.574,55	\$ 12.826,04	\$ 13.082,56	\$ 13.344,21	\$ 13.611,10
TOTAL EGRESOS		\$ 205.067,81	\$ 209.373,16	\$ 213.785,03	\$ 218.307,57	\$ 222.945,24
Utilidad antes de impuestos		\$ 49.247,15	\$ 50.028,09	\$ 50.804,26	\$ 51.573,50	\$ 52.333,45
Impuestos		\$ 4.992,34	\$ 5.092,19	\$ 5.194,04	\$ 5.297,92	\$ 5.403,87
Utilidad despues de impuestos		\$ 44.254,81	\$ 44.935,90	\$ 45.610,22	\$ 46.275,58	\$ 46.929,57
Inversión de inventarios		\$ 126.682,63	\$ 2.533,65	\$ 2.584,33	\$ 2.636,01	\$ 2.688,73
Inversión de cartera		\$ 63.341,31	\$ 1.266,83	\$ 1.292,16	\$ 1.318,01	\$ 1.344,37
Recuperación de inventarios						\$ 137.125,35
Recuperación de cartera						\$ 68.562,68
Pago capital		(\$ 2.674,12)	(\$ 2.990,47)	(\$ 3.344,24)	(\$ 3.739,87)	(\$ 4.182,29)
FLUJO NETO	\$ (16.931,00)	\$ (148.443,26)	\$ 38.144,95	\$ 38.389,49	\$ 38.581,70	\$ 244.402,21
VAN		\$ 63.807,07				
TIR		26%				

ESCENARIO 3 CON INC 4%

Ilustración 17: Flujo de Caja Neto Proyectado Escenario 3

FLUJO DE CAJA NETO						
CONCEPTO	0	2017	2018	2019	2020	2021
Fortalecimiento de tienda física	\$ 5.400,00					
Programa para socias de Capacitación y Empoderamiento	\$ 1.570,00					
Costos de Plan de MKT	\$ 4.040,00					
Patentar la marca	\$ 832,00					
Adecuar área de producción	\$ 1.000,00					
Señalización	\$ 500,00					
Mejoramiento de Procesos Productivos	\$ 2.589,00					
Costos de la Tienda Virtual	\$ 500,00					
Establecer alianzas estratégicas con proveedores	\$ 500,00					
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 16.931,00					
INGRESO						
Ventas	\$ 253.317,03	\$ 255.850,20	\$ 258.408,70	\$ 260.992,79	\$ 263.602,71	
Ingresos financieros	\$ 422,00	\$ 426,22	\$ 430,48	\$ 434,78	\$ 439,13	
Otros ingresos	\$ 527,52	\$ 532,80	\$ 538,13	\$ 543,51	\$ 548,94	
TOTAL INGRESOS	\$ 254.266,55	\$ 256.809,21	\$ 259.377,30	\$ 261.971,08	\$ 264.590,79	
Compras netas	\$ 141.882,73	\$ 143.301,56	\$ 144.734,57	\$ 146.181,92	\$ 147.643,74	
Sueldos y Salarios	\$ 19.385,70	\$ 19.579,56	\$ 19.775,35	\$ 19.973,11	\$ 20.172,84	
Beneficios sociales	\$ 3.474,71	\$ 3.509,45	\$ 3.544,55	\$ 3.579,99	\$ 3.615,79	
Seguridad social	\$ 2.385,34	\$ 2.409,19	\$ 2.433,29	\$ 2.457,62	\$ 2.482,20	
Honorarios profesionales	\$ 3.057,25	\$ 3.087,82	\$ 3.118,70	\$ 3.149,89	\$ 3.181,39	
Servicios publicos	\$ 2.550,00	\$ 2.805,00	\$ 3.085,50	\$ 3.394,05	\$ 3.733,46	
Impuestos contribuciones y otros	\$ 1.199,34	\$ 1.211,33	\$ 1.223,45	\$ 1.235,68	\$ 1.248,04	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 3.097,59	\$ 3.128,56	\$ 3.159,85	\$ 3.191,45	\$ 3.223,36	
Promocion y publicidad	\$ 283,60	\$ 286,44	\$ 289,30	\$ 292,20	\$ 295,12	
Suministros y materiales	\$ 7.236,45	\$ 7.308,82	\$ 7.381,90	\$ 7.455,72	\$ 7.530,28	
Transporte	\$ 2.497,99	\$ 2.522,97	\$ 2.548,20	\$ 2.573,69	\$ 2.599,42	
Combustible y Lubricantes	\$ 1.199,09	\$ 1.211,08	\$ 1.223,19	\$ 1.235,42	\$ 1.247,78	
Gastos de viaje	\$ 1.233,96	\$ 1.246,30	\$ 1.258,76	\$ 1.271,35	\$ 1.284,06	
Gastos de gestion	\$ 2.973,35	\$ 3.003,08	\$ 3.033,11	\$ 3.063,44	\$ 3.094,08	
Otros gastos de regalías	\$ 12.572,16	\$ 12.697,88	\$ 12.824,86	\$ 12.953,10	\$ 13.082,64	
TOTAL EGRESOS	\$ 205.029,25	\$ 207.309,05	\$ 209.634,59	\$ 212.008,63	\$ 214.434,18	
Utilidad antes de impuestos	\$ 49.237,29	\$ 49.500,16	\$ 49.742,72	\$ 49.962,45	\$ 50.156,61	
Impuestos	\$ 4.991,39	\$ 5.041,31	\$ 5.091,72	\$ 5.142,64	\$ 5.194,07	
Utilidad despues de impuestos	\$ 44.245,90	\$ 44.458,86	\$ 44.650,99	\$ 44.819,81	\$ 44.962,54	
Inversión de inventarios	\$ 126.658,51	\$ 1.266,59	\$ 1.279,25	\$ 1.292,04	\$ 1.304,96	
Inversión de cartera	\$ 63.329,26	\$ 633,29	\$ 639,63	\$ 646,02	\$ 652,48	
Recuperación de inventarios					\$ 131.801,36	
Recuperación de cartera					\$ 65.900,68	
Pago capital		(\$ 2.674,12)	(\$ 2.990,47)	(\$ 3.344,24)	(\$ 3.739,87)	(\$ 4.182,29)
FLUJO NETO	\$ (16.931,00)	\$ (148.416,00)	\$ 39.568,51	\$ 39.387,87	\$ 39.141,88	\$ 236.524,84
	VAN	\$ 61.803,49				
	TIR	26%				



ANEXO 12: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON ESCENARIOS

En la siguientes ilustraciones 18, 19 y 20 se puede apreciar los escenarios de los análisis de sensibilidad.

ESCENARIO 1

Ilustración 18: Análisis de Sensibilidad Escenario 1

SOMBRERO	GRADO	PARTICIPACION	ESTIMACION	DOLARES	ORIGINAL	PRECIO INC	UNIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BRISA	0	66319,671	30%	\$ 19.896	\$ 14,00	\$ 14,3	1421	1.464	1.508	1.553	1.600	1.647	\$ 20.902,63	\$ 21.529,71	\$ 22.175,60	\$ 22.840,87	\$ 23.526,10
	2		36%	\$ 23.875	\$ 16,00	\$ 16,3	1492	1.537	1.583	1.631	1.679	1.730	\$ 25.083,16	\$ 25.835,66	\$ 26.610,73	\$ 27.409,05	\$ 28.231,32
	4		24%	\$ 15.917	\$ 19,00	\$ 19,4	838	863	889	915	943	971	\$ 16.722,11	\$ 17.223,77	\$ 17.740,48	\$ 18.272,70	\$ 18.820,88
	6		6%	\$ 3.979	\$ 21,00	\$ 21,4	189	195	201	207	213	220	\$ 4.180,53	\$ 4.305,94	\$ 4.435,12	\$ 4.568,17	\$ 4.705,22
	8		3%	\$ 1.990	\$ 25,00	\$ 25,5	80	82	84	87	90	92	\$ 2.090,26	\$ 2.152,97	\$ 2.217,56	\$ 2.284,09	\$ 2.352,61
	10		1%	\$ 663	\$ 27,00	\$ 27,5	25	25	26	27	28	28	\$ 696,75	\$ 717,66	\$ 739,19	\$ 761,36	\$ 784,20
LLANO	0	66319,671	8%	\$ 5.305,6	\$ 15,00	\$ 15,3	354	364	375	387	398	410	\$ 5.574,04	\$ 5.741,26	\$ 5.913,49	\$ 6.090,90	\$ 6.273,63
	2		14%	\$ 9.284,8	\$ 17,00	\$ 17,3	546	563	579	597	615	633	\$ 9.754,56	\$ 10.047,20	\$ 10.348,62	\$ 10.659,07	\$ 10.978,85
	4		20%	\$ 13.263,9	\$ 20,00	\$ 20,4	663	683	704	725	746	769	\$ 13.935,09	\$ 14.353,14	\$ 14.783,74	\$ 15.227,25	\$ 15.684,07
	6		18%	\$ 11.937,5	\$ 29,00	\$ 29,6	412	424	437	450	463	477	\$ 12.541,58	\$ 12.917,83	\$ 13.305,36	\$ 13.704,52	\$ 14.115,66
	8		20%	\$ 13.263,9	\$ 38,00	\$ 38,8	349	360	370	381	393	405	\$ 13.935,09	\$ 14.353,14	\$ 14.783,74	\$ 15.227,25	\$ 15.684,07
	10		8%	\$ 5.305,6	\$ 53,00	\$ 54,1	100	103	106	109	113	116	\$ 5.574,04	\$ 5.741,26	\$ 5.913,49	\$ 6.090,90	\$ 6.273,63
	12		6%	\$ 3.979,2	\$ 87,00	\$ 88,7	46	47	49	50	51	53	\$ 4.180,53	\$ 4.305,94	\$ 4.435,12	\$ 4.568,17	\$ 4.705,22
	14		2%	\$ 1.326,4	\$ 110,00	\$ 112,2	12	12	13	13	14	14	\$ 1.393,51	\$ 1.435,31	\$ 1.478,37	\$ 1.522,72	\$ 1.568,41
	16		2%	\$ 1.326,4	\$ 129,00	\$ 131,6	10	11	11	11	12	12	\$ 1.393,51	\$ 1.435,31	\$ 1.478,37	\$ 1.522,72	\$ 1.568,41
	18		1%	\$ 663,2	\$ 140,00	\$ 142,8	5	5	5	5	5	5	\$ 696,75	\$ 717,66	\$ 739,19	\$ 761,36	\$ 784,20
	20		1%	\$ 663,2	\$ 160,00	\$ 163,2	4	4	4	5	5	5	\$ 696,75	\$ 717,66	\$ 739,19	\$ 761,36	\$ 784,20
BOLSOS				96464,976	\$ 43,00	\$ 43,9	2243	2.311	2.380	2.451	2.525	2.601	\$ 101.346,10	\$ 104.386,49	\$ 107.518,08	\$ 110.743,62	\$ 114.065,93
ARTESARIAS				12058,122	\$ 10,65	\$ 10,9	1132	1.166	1.201	1.237	1.274	1.313	\$ 12.668,26	\$ 13.048,31	\$ 13.439,76	\$ 13.842,95	\$ 14.258,24
TOTAL				\$ 241.162,4			9921	10219	10525	10841	11166	11501	\$ 253.365,3	\$ 260.966,2	\$ 268.795,2	\$ 276.859,1	\$ 285.164,8



ESCENARIO 2

Ilustración 19: Análisis de Sensibilidad Escenario 2

SOMBRERO	GRADO	PARTICIPACION	ESTIMACION	DOLARES	ORIGINAL	PRECIO INC	UNIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BRISA	0	66319,671	30%	\$ 19.896	\$ 14,00	\$ 14,4	1421	1.450	1.479	1.508	1.538	1.569	\$ 20.902,63	\$ 21.320,69	\$ 21.747,10	\$ 22.182,04	\$ 22.625,68
	2		36%	\$ 23.875	\$ 16,00	\$ 16,5	1492	1.522	1.552	1.584	1.615	1.648	\$ 25.083,16	\$ 25.584,82	\$ 26.096,52	\$ 26.618,45	\$ 27.150,82
	4		24%	\$ 15.917	\$ 19,00	\$ 19,6	838	854	872	889	907	925	\$ 16.722,11	\$ 17.056,55	\$ 17.397,68	\$ 17.745,63	\$ 18.100,55
	6		6%	\$ 3.979	\$ 21,00	\$ 21,6	189	193	197	201	205	209	\$ 4.180,53	\$ 4.264,14	\$ 4.349,42	\$ 4.436,41	\$ 4.525,14
	8		3%	\$ 1.990	\$ 25,00	\$ 25,8	80	81	83	84	86	88	\$ 2.090,26	\$ 2.132,07	\$ 2.174,71	\$ 2.218,20	\$ 2.262,57
	10		1%	\$ 663	\$ 27,00	\$ 27,8	25	25	26	26	27	27	\$ 696,75	\$ 710,69	\$ 724,90	\$ 739,40	\$ 754,19
LLANO	0	66319,671	8%	\$ 5.305,6	\$ 15,00	\$ 15,5	354	361	368	375	383	391	\$ 5.574,04	\$ 5.685,52	\$ 5.799,23	\$ 5.915,21	\$ 6.033,52
	2		14%	\$ 9.284,8	\$ 17,00	\$ 17,5	546	557	568	580	591	603	\$ 9.754,56	\$ 9.949,65	\$ 10.148,65	\$ 10.351,62	\$ 10.558,65
	4		20%	\$ 13.263,9	\$ 20,00	\$ 20,6	663	676	690	704	718	732	\$ 13.935,09	\$ 14.213,79	\$ 14.498,07	\$ 14.788,03	\$ 15.083,79
	6		18%	\$ 11.937,5	\$ 29,00	\$ 29,9	412	420	428	437	446	454	\$ 12.541,58	\$ 12.792,41	\$ 13.048,26	\$ 13.309,23	\$ 13.575,41
	8		20%	\$ 13.263,9	\$ 38,00	\$ 39,1	349	356	363	370	378	385	\$ 13.935,09	\$ 14.213,79	\$ 14.498,07	\$ 14.788,03	\$ 15.083,79
	10		8%	\$ 5.305,6	\$ 53,00	\$ 54,6	100	102	104	106	108	111	\$ 5.574,04	\$ 5.685,52	\$ 5.799,23	\$ 5.915,21	\$ 6.033,52
	12		6%	\$ 3.979,2	\$ 87,00	\$ 89,6	46	47	48	49	50	50	\$ 4.180,53	\$ 4.264,14	\$ 4.349,42	\$ 4.436,41	\$ 4.525,14
	14		2%	\$ 1.326,4	\$ 110,00	\$ 113,3	12	12	13	13	13	13	\$ 1.393,51	\$ 1.421,38	\$ 1.449,81	\$ 1.478,80	\$ 1.508,38
	16		2%	\$ 1.326,4	\$ 129,00	\$ 132,9	10	10	11	11	11	11	\$ 1.393,51	\$ 1.421,38	\$ 1.449,81	\$ 1.478,80	\$ 1.508,38
	18		1%	\$ 663,2	\$ 140,00	\$ 144,2	5	5	5	5	5	5	\$ 696,75	\$ 710,69	\$ 724,90	\$ 739,40	\$ 754,19
	20		1%	\$ 663,2	\$ 160,00	\$ 164,8	4	4	4	4	4	5	\$ 696,75	\$ 710,69	\$ 724,90	\$ 739,40	\$ 754,19
BOLSOS				96464,976	\$ 43,00	\$ 44,3	2243	2.288	2.334	2.381	2.428	2.477	\$ 101.346,10	\$ 103.373,03	\$ 105.440,49	\$ 107.549,30	\$ 109.700,28
ARTESARIAS				12058,122	\$ 10,65	\$ 11,0	1132	1.155	1.178	1.202	1.226	1.250	\$ 12.668,26	\$ 12.921,63	\$ 13.180,06	\$ 13.443,66	\$ 13.712,54
TOTAL				\$ 241.162,4			9921	10120	10322	10528	10739	10954	\$ 253.365,3	\$ 258.432,6	\$ 263.601,2	\$ 268.873,2	\$ 274.250,7



ESCENARIO 3

Ilustración 20: Análisis de Sensibilidad Escenario 3

SOMBRERO	GRADO	PARTICIPACION	ESTIMACION	DOLARES	ORIGINAL	PRECIO INC	UNIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BRISA	0	66319,671	30%	\$ 19.896	\$ 14,00	\$ 14,6	1421	1.435	1.450	1.464	1.479	1.494	\$ 20.898,65	\$ 21.107,64	\$ 21.318,72	\$ 21.531,90	\$ 21.747,22
	2		36%	\$ 23.875	\$ 16,00	\$ 16,6	1492	1.507	1.522	1.537	1.553	1.568	\$ 25.078,39	\$ 25.329,17	\$ 25.582,46	\$ 25.838,29	\$ 26.096,67
	4		24%	\$ 15.917	\$ 19,00	\$ 19,8	838	846	855	863	872	880	\$ 16.718,92	\$ 16.886,11	\$ 17.054,97	\$ 17.225,52	\$ 17.397,78
	6		6%	\$ 3.979	\$ 21,00	\$ 21,8	189	191	193	195	197	199	\$ 4.179,73	\$ 4.221,53	\$ 4.263,74	\$ 4.306,38	\$ 4.349,44
	8		3%	\$ 1.990	\$ 25,00	\$ 26,0	80	80	81	82	83	84	\$ 2.089,87	\$ 2.110,76	\$ 2.131,87	\$ 2.153,19	\$ 2.174,72
	10		1%	\$ 663	\$ 27,00	\$ 28,1	25	25	25	25	26	26	\$ 696,62	\$ 703,59	\$ 710,62	\$ 717,73	\$ 724,91
LLANO	0	66319,671	8%	\$ 5.305,6	\$ 15,00	\$ 15,6	354	357	361	364	368	372	\$ 5.572,97	\$ 5.628,70	\$ 5.684,99	\$ 5.741,84	\$ 5.799,26
	2		14%	\$ 9.284,8	\$ 17,00	\$ 17,7	546	552	557	563	568	574	\$ 9.752,71	\$ 9.850,23	\$ 9.948,73	\$ 10.048,22	\$ 10.148,70
	4		20%	\$ 13.263,9	\$ 20,00	\$ 20,8	663	670	677	683	690	697	\$ 13.932,44	\$ 14.071,76	\$ 14.212,48	\$ 14.354,60	\$ 14.498,15
	6		18%	\$ 11.937,5	\$ 29,00	\$ 30,2	412	416	420	424	428	433	\$ 12.539,19	\$ 12.664,58	\$ 12.791,23	\$ 12.919,14	\$ 13.048,33
	8		20%	\$ 13.263,9	\$ 38,00	\$ 39,5	349	353	356	360	363	367	\$ 13.932,44	\$ 14.071,76	\$ 14.212,48	\$ 14.354,60	\$ 14.498,15
	10		8%	\$ 5.305,6	\$ 53,00	\$ 55,1	100	101	102	103	104	105	\$ 5.572,97	\$ 5.628,70	\$ 5.684,99	\$ 5.741,84	\$ 5.799,26
	12		6%	\$ 3.979,2	\$ 87,00	\$ 90,5	46	46	47	47	48	48	\$ 4.179,73	\$ 4.221,53	\$ 4.263,74	\$ 4.306,38	\$ 4.349,44
	14		2%	\$ 1.326,4	\$ 110,00	\$ 114,4	12	12	12	12	13	13	\$ 1.393,24	\$ 1.407,18	\$ 1.421,25	\$ 1.435,46	\$ 1.449,81
	16		2%	\$ 1.326,4	\$ 129,00	\$ 134,2	10	10	10	11	11	11	\$ 1.393,24	\$ 1.407,18	\$ 1.421,25	\$ 1.435,46	\$ 1.449,81
	18		1%	\$ 663,2	\$ 140,00	\$ 145,6	5	5	5	5	5	5	\$ 696,62	\$ 703,59	\$ 710,62	\$ 717,73	\$ 724,91
	20		1%	\$ 663,2	\$ 160,00	\$ 166,4	4	4	4	4	4	4	\$ 696,62	\$ 703,59	\$ 710,62	\$ 717,73	\$ 724,91
BOLSOS				96464,976	\$ 43,00	\$ 44,7	2243	2.266	2.288	2.311	2.334	2.358	\$ 101.326,81	\$ 102.340,08	\$ 103.363,48	\$ 104.397,11	\$ 105.441,09
ARTESARIAS				12058,122	\$ 10,65	\$ 11,1	1132	1.144	1.155	1.167	1.178	1.190	\$ 12.665,85	\$ 12.792,51	\$ 12.920,43	\$ 13.049,64	\$ 13.180,14
TOTAL				\$ 241.162,4			9921	10020	10121	10222	10324	10427	\$ 253.317,0	\$ 255.850,2	\$ 258.408,7	\$ 260.992,8	\$ 263.602,7

ANEXO 13: PROYECCION DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO NETO SIN GASTOS FINANCIEROS CON ESCENARIOS

A continuación en las ilustraciones 21, 22 Y 23 se puede apreciar los escenarios proyectados del flujo de efectivo neto sin gastos financieros.

ESCENARIO 1 CON INC 2%

Ilustración 21: Flujo de Efectivo Neto Sin Gastos Financieros Escenario 1

FLUJO DE CAJA NETO					
CONCEPTO	0	2017	2018	2019	2020
Fortalecimiento de tienda física	\$ 5.400,00				
Programa para socias de Capacitación y Empoderamiento	\$ 1.570,00				
Costos de Plan de MKT	\$ 4.040,00				
Patentar la marca	\$ 832,00				
Adecuar área de producción	\$ 1.000,00				
Señalización	\$ 500,00				
Mejoramiento de Procesos Productivos	\$ 2.589,00				
Costos de la Tienda Virtual	\$ 500,00				
Establecer alianzas estratégicas con proveedores	\$ 500,00				
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 16.931,00				
INGRESO					
Ventas		\$ 253.365,26	\$ 260.966,22	\$ 268.795,20	\$ 276.859,06
Ingresos financieros		\$ 422,08	\$ 434,74	\$ 447,78	\$ 461,21
Otros ingresos		\$ 527,62	\$ 543,45	\$ 559,75	\$ 576,55
TOTAL INGRESOS	\$ 254.314,96	\$ 261.944,41	\$ 269.802,74	\$ 277.896,82	\$ 286.233,73
Compras netas		\$ 141.909,74	\$ 146.167,04	\$ 150.552,05	\$ 155.068,61
Sueldos y Salarios		\$ 19.389,39	\$ 19.971,07	\$ 20.570,20	\$ 21.187,31
Beneficios sociales		\$ 3.475,37	\$ 3.579,63	\$ 3.687,02	\$ 3.797,63
Seguridad social		\$ 2.385,80	\$ 2.457,37	\$ 2.531,09	\$ 2.607,02
Honorarios profesionales		\$ 3.057,83	\$ 3.149,57	\$ 3.244,06	\$ 3.341,38
Servicios públicos		\$ 2.550,00	\$ 2.805,00	\$ 3.085,50	\$ 3.394,05
Impuestos contribuciones y otros		\$ 1.199,57	\$ 1.235,56	\$ 1.272,62	\$ 1.310,80
Mantenimiento y reparaciones		\$ 3.098,18	\$ 3.191,12	\$ 3.286,85	\$ 3.385,46
Promoción y publicidad		\$ 283,66	\$ 292,17	\$ 300,93	\$ 309,96
Suministros y materiales		\$ 7.237,83	\$ 7.454,96	\$ 7.678,61	\$ 7.908,97
Transporte		\$ 2.498,47	\$ 2.573,42	\$ 2.650,63	\$ 2.730,15
Combustible y Lubricantes		\$ 1.199,32	\$ 1.235,30	\$ 1.272,35	\$ 1.310,53
Gastos de viaje		\$ 1.234,20	\$ 1.271,22	\$ 1.309,36	\$ 1.348,64
Gastos de gestion		\$ 2.973,91	\$ 3.063,13	\$ 3.155,02	\$ 3.249,67
Otros gastos de regalías		\$ 12.574,55	\$ 12.951,79	\$ 13.340,34	\$ 13.740,55
TOTAL EGRESOS	\$ 205.067,81	\$ 211.398,34	\$ 217.936,64	\$ 224.690,73	\$ 231.669,03
Utilidad antes de impuestos	\$ 49.247,15	\$ 50.546,07	\$ 51.866,10	\$ 53.206,10	\$ 54.564,69
Impuestos		\$ 4.992,34	\$ 5.142,12	\$ 5.296,38	\$ 5.455,27
Utilidad despues de impuestos	\$ 44.254,81	\$ 45.403,95	\$ 46.569,72	\$ 47.750,83	\$ 48.945,77
Inversión de inventarios		\$ 126.682,63	\$ 3.800,48	\$ 3.914,49	\$ 4.031,93
Inversión de cartera		\$ 63.341,31	\$ 1.900,24	\$ 1.957,25	\$ 2.015,96
Recuperación de inventarios					\$ 142.582,42
Recuperación de cartera					\$ 71.291,21
Pago capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO NETO	\$ (16.931,00)	\$ (145.769,14)	\$ 39.703,23	\$ 40.697,98	\$ 41.702,93
	VAN	\$ 76.460,92			
	TIR	29%			

ESCENARIO 2 CON INC 3%

Ilustración 22: Flujo de Efectivo Neto Sin Gastos Financieros Escenario 2

CONCEPTO	FLUJO DE CAJA NETO					
	0	2017	2018	2019	2020	2021
Fortalecimiento de tienda física	\$ 5.400,00					
Programa para socias de Capacitación y Empoderamiento	\$ 1.570,00					
Costos de Plan de MKT	\$ 4.040,00					
Patentar la marca	\$ 832,00					
Adecuar área de producción	\$ 1.000,00					
Señalización	\$ 500,00					
Mejoramiento de Procesos Productivos	\$ 2.589,00					
Costos de la Tienda Virtual	\$ 500,00					
Establecer alianzas estratégicas con proveedores	\$ 500,00					
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 16.931,00					
INGRESO						
Ventas	\$ 253.365,26	\$ 258.432,56	\$ 263.601,22	\$ 268.873,24	\$ 274.250,71	
Ingresos financieros	\$ 422,08	\$ 430,52	\$ 439,13	\$ 447,91	\$ 456,87	
Otros ingresos	\$ 527,62	\$ 538,17	\$ 548,94	\$ 559,92	\$ 571,12	
TOTAL INGRESOS	\$ 254.314,96	\$ 259.401,26	\$ 264.589,28	\$ 269.881,07	\$ 275.278,69	
Compras netas	\$ 141.909,74	\$ 144.747,94	\$ 147.642,90	\$ 150.595,76	\$ 153.607,67	
Sueldos y Salarios	\$ 19.389,39	\$ 19.777,18	\$ 20.172,72	\$ 20.576,18	\$ 20.987,70	
Beneficios sociales	\$ 3.475,37	\$ 3.544,87	\$ 3.615,77	\$ 3.688,09	\$ 3.761,85	
Seguridad social	\$ 2.385,80	\$ 2.433,51	\$ 2.482,18	\$ 2.531,82	\$ 2.582,46	
Honorarios profesionales	\$ 3.057,83	\$ 3.118,99	\$ 3.181,37	\$ 3.245,00	\$ 3.309,90	
Servicios públicos	\$ 2.550,00	\$ 2.805,00	\$ 3.085,50	\$ 3.394,05	\$ 3.733,46	
Impuestos contribuciones y otros	\$ 1.199,57	\$ 1.223,56	\$ 1.248,03	\$ 1.272,99	\$ 1.298,45	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 3.098,18	\$ 3.160,14	\$ 3.223,34	\$ 3.287,81	\$ 3.353,57	
Promoción y publicidad	\$ 283,66	\$ 289,33	\$ 295,12	\$ 301,02	\$ 307,04	
Suministros y materiales	\$ 7.237,83	\$ 7.382,58	\$ 7.530,24	\$ 7.680,84	\$ 7.834,46	
Transporte	\$ 2.498,47	\$ 2.548,44	\$ 2.599,41	\$ 2.651,40	\$ 2.704,42	
Combustible y Lubricantes	\$ 1.199,32	\$ 1.223,30	\$ 1.247,77	\$ 1.272,72	\$ 1.298,18	
Gastos de viaje	\$ 1.234,20	\$ 1.258,88	\$ 1.284,06	\$ 1.309,74	\$ 1.335,93	
Gastos de gestión	\$ 2.973,91	\$ 3.033,39	\$ 3.094,06	\$ 3.155,94	\$ 3.219,06	
Otros gastos de regalías	\$ 12.574,55	\$ 12.826,04	\$ 13.082,56	\$ 13.344,21	\$ 13.611,10	
TOTAL EGRESOS	\$ 205.067,81	\$ 209.373,16	\$ 213.785,03	\$ 218.307,57	\$ 222.945,24	
Utilidad antes de impuestos	\$ 49.247,15	\$ 50.028,09	\$ 50.804,26	\$ 51.573,50	\$ 52.333,45	
Impuestos	\$ 4.992,34	\$ 5.092,19	\$ 5.194,04	\$ 5.297,92	\$ 5.403,87	
Utilidad despues de impuestos	\$ 44.254,81	\$ 44.935,90	\$ 45.610,22	\$ 46.275,58	\$ 46.929,57	
Inversión de inventarios	\$ 126.682,63	\$ 2.533,65	\$ 2.584,33	\$ 2.636,01	\$ 2.688,73	
Inversión de cartera	\$ 63.341,31	\$ 1.266,83	\$ 1.292,16	\$ 1.318,01	\$ 1.344,37	
Recuperación de inventarios					\$ 137.125,35	
Recuperación de cartera					\$ 68.562,68	
Pago capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO NETO	\$ (16.931,00)	\$ (145.769,14)	\$ 41.135,42	\$ 41.733,73	\$ 42.321,57	\$ 248.584,50
	VAN	\$ 74.433,73				
	TIR	29%				



ESCENARIO 3 CON INC 4%

Ilustración 23: Flujo de Efectivo Neto Sin Gastos Financieros Escenario 3

FLUJO DE CAJA NETO						
CONCEPTO	0	2017	2018	2019	2020	2021
Fortalecimiento de tienda física	\$ 5.400,00					
Programa para socias de Capacitación y Empoderamiento	\$ 1.570,00					
Costos de Plan de MKT	\$ 4.040,00					
Patentar la marca	\$ 832,00					
Adecuar área de producción	\$ 1.000,00					
Señalización	\$ 500,00					
Mejoramiento de Procesos Productivos	\$ 2.589,00					
Costos de la Tienda Virtual	\$ 500,00					
Establecer alianzas estratégicas con proveedores	\$ 500,00					
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 16.931,00					
INGRESO						
Ventas	\$ 253.317,03	\$ 255.850,20	\$ 258.408,70	\$ 260.992,79	\$ 263.602,71	
Ingresos financieros	\$ 422,00	\$ 426,22	\$ 430,48	\$ 434,78	\$ 439,13	
Otros ingresos	\$ 527,52	\$ 532,80	\$ 538,13	\$ 543,51	\$ 548,94	
TOTAL INGRESOS	\$ 254.266,55	\$ 256.809,21	\$ 259.377,30	\$ 261.971,08	\$ 264.590,79	
Compras netas	\$ 141.882,73	\$ 143.301,56	\$ 144.734,57	\$ 146.181,92	\$ 147.643,74	
Sueldos y Salarios	\$ 19.385,70	\$ 19.579,56	\$ 19.775,35	\$ 19.973,11	\$ 20.172,84	
Beneficios sociales	\$ 3.474,71	\$ 3.509,45	\$ 3.544,55	\$ 3.579,99	\$ 3.615,79	
Seguridad social	\$ 2.385,34	\$ 2.409,19	\$ 2.433,29	\$ 2.457,62	\$ 2.482,20	
Honorarios profesionales	\$ 3.057,25	\$ 3.087,82	\$ 3.118,70	\$ 3.149,89	\$ 3.181,39	
Servicios públicos	\$ 2.550,00	\$ 2.805,00	\$ 3.085,50	\$ 3.394,05	\$ 3.733,46	
Impuestos contribuciones y otros	\$ 1.199,34	\$ 1.211,33	\$ 1.223,45	\$ 1.235,68	\$ 1.248,04	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 3.097,59	\$ 3.128,56	\$ 3.159,85	\$ 3.191,45	\$ 3.223,36	
Promoción y publicidad	\$ 283,60	\$ 286,44	\$ 289,30	\$ 292,20	\$ 295,12	
Suministros y materiales	\$ 7.236,45	\$ 7.308,82	\$ 7.381,90	\$ 7.455,72	\$ 7.530,28	
Transporte	\$ 2.497,99	\$ 2.522,97	\$ 2.548,20	\$ 2.573,69	\$ 2.599,42	
Combustible y Lubricantes	\$ 1.199,09	\$ 1.211,08	\$ 1.223,19	\$ 1.235,42	\$ 1.247,78	
Gastos de viaje	\$ 1.233,96	\$ 1.246,30	\$ 1.258,76	\$ 1.271,35	\$ 1.284,06	
Gastos de gestión	\$ 2.973,35	\$ 3.003,08	\$ 3.033,11	\$ 3.063,44	\$ 3.094,08	
Otros gastos de regalías	\$ 12.572,16	\$ 12.697,88	\$ 12.824,86	\$ 12.953,10	\$ 13.082,64	
TOTAL EGRESOS	\$ 205.029,25	\$ 207.309,05	\$ 209.634,59	\$ 212.008,63	\$ 214.434,18	
Utilidad antes de impuestos	\$ 49.237,29	\$ 49.500,16	\$ 49.742,72	\$ 49.962,45	\$ 50.156,61	
Impuestos	\$ 4.991,39	\$ 5.041,31	\$ 5.091,72	\$ 5.142,64	\$ 5.194,07	
Utilidad despues de impuestos	\$ 44.245,90	\$ 44.458,86	\$ 44.650,99	\$ 44.819,81	\$ 44.962,54	
Inversión de inventarios	\$ 126.658,51	\$ 1.266,59	\$ 1.279,25	\$ 1.292,04	\$ 1.304,96	
Inversión de cartera	\$ 63.329,26	\$ 633,29	\$ 639,63	\$ 646,02	\$ 652,48	
Recuperación de inventarios						\$ 131.801,36
Recuperación de cartera						\$ 65.900,68
Pago capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO NETO	\$ (16.931,00)	\$ (145.741,87)	\$ 42.558,98	\$ 42.732,12	\$ 42.881,74	\$ 240.707,13
	VAN	\$ 72.430,16				
	TIR	28%				

ANEXO 14: BALANCE GENERAL PROYECTADO

A continuación se puede apreciar en la ilustración 24 el balance general proyectado.

Ilustración 24: Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL					
	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
ACTIVOS CORRIENTES					
Caja y Bancos	\$ 5.851,17	\$ 5.965,90	\$ 6.082,88	\$ 6.202,15	\$ 6.323,76
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 8.477,53	\$ 8.643,76	\$ 8.813,24	\$ 8.986,05	\$ 9.162,25
Documentos por cobrar	\$ 815,66	\$ 831,65	\$ 847,96	\$ 864,59	\$ 881,54
Inventarios de materia prima	\$ 7.095,49	\$ 10.856,10	\$ 16.978,93	\$ 23.342,34	\$ 29.953,50
inventarios de productos en procesos	\$ 69.215,71	\$ 70.600,02	\$ 72.012,02	\$ 73.452,26	\$ 74.921,31
inventario de productos terminados	\$ 37.577,09	\$ 38.328,63	\$ 39.095,20	\$ 39.877,10	\$ 40.674,65
Inventario de suministros y herramientas	\$ 603,29	\$ 603,29	\$ 603,29	\$ 603,29	\$ 603,29
Otros activos por impuestos corrientes	\$ 104,28	\$ 106,33	\$ 108,41	\$ 110,54	\$ 112,70
otros activos corrientes	\$ 2.291,98	\$ 2.336,92	\$ 2.382,74	\$ 2.429,46	\$ 2.477,10
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 132.032,19	\$ 138.272,59	\$ 146.924,68	\$ 155.867,78	\$ 165.110,09
ACTIVOS NO CORRIENTES					
terrenos	\$ 12.697,00	\$ 12.697,00	\$ 12.697,00	\$ 12.697,00	\$ 12.697,00
edificios y otros inmuebles	\$ 124.468,00	\$ 124.468,00	\$ 124.468,00	\$ 124.468,00	\$ 124.468,00
muebles y enseres	\$ 1.060,00	\$ 1.060,00	\$ 1.060,00	\$ 1.060,00	\$ 2.060,00
maquinaria equipo e instalaciones	\$ 62.923,20	\$ 62.923,20	\$ 62.923,20	\$ 62.923,20	\$ 62.923,20
equipos de computacion y software	\$ 1.319,00	\$ 1.319,00	\$ 1.319,00	\$ 1.319,00	\$ 1.319,00
vehiculos	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
(-) Depreciacion acumulada	\$ (71.969,84)	\$ (71.969,84)	\$ (71.969,84)	\$ (71.969,84)	\$ (71.969,84)
TOTAL DE ACTIVOS NO CORIENTES	\$ 138.497,36	\$ 138.497,36	\$ 138.497,36	\$ 138.497,36	\$ 139.497,36
TOTAL ACTIVOS	\$ 270.529,55	\$ 276.769,95	\$ 285.422,04	\$ 294.365,14	\$ 304.607,45
PASIVOS Y CAPITAL					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar	\$ 4.973,51	\$ 5.071,03	\$ 5.170,46	\$ 5.271,85	\$ 5.375,22
obligaciones con el IESS	\$ 157,11	\$ 160,19	\$ 163,33	\$ 166,53	\$ 169,80
impuesto por pagar del ejercicio	\$ 4.992,34	\$ 5.092,19	\$ 5.194,04	\$ 5.297,92	\$ 5.403,87
Otros pasivos corrientes	\$ 478,55	\$ 487,93	\$ 497,50	\$ 507,25	\$ 517,20
TOTAL PASIVO CORRIENTES	\$ 10.601,52	\$ 10.811,35	\$ 11.025,33	\$ 11.243,55	\$ 11.466,09
PASIVOS NO CORRIENTES					
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 4.548,08	\$ 4.231,73	\$ 3.877,96	\$ 3.482,33	\$ 3.039,91
Documentos por pagar	\$ 2.544,21	\$ 220,63	\$ 168,61	\$ 268,35	\$ 1.529,35
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 7.092,29	\$ 4.452,36	\$ 4.046,57	\$ 3.750,68	\$ 4.569,26
TOTAL PASIVOS	\$ 17.693,80	\$ 15.263,70	\$ 15.071,90	\$ 14.994,23	\$ 16.035,35
PATRIMONIO					
CAPITAL SUSCRITO	\$ 244.335,27	\$ 252.835,75	\$ 261.506,24	\$ 270.350,14	\$ 279.370,91
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 8.500,48	\$ 8.670,49	\$ 8.843,90	\$ 9.020,78	\$ 9.201,19
SUPERAVITPOR REVALUACION DE INVERSION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	\$ 252.835,75	\$ 261.506,24	\$ 270.350,14	\$ 279.370,91	\$ 288.572,10
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 270.529,55	\$ 276.769,94	\$ 285.422,03	\$ 294.365,14	\$ 304.607,45

ANEXO 15: ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS

En la ilustración 15 se puede apreciar el estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Ilustración 25: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 253.365,26	\$ 258.432,56	\$ 263.601,22	\$ 268.873,24	\$ 274.250,71
VENTAS NETAS CON TARIFA 0	\$ 7.970,11	\$ 8.129,52	\$ 8.292,11	\$ 8.457,95	\$ 8.627,11
VENTAS NETAS CON TARIFA 12	\$ 57.843,45	\$ 59.000,32	\$ 60.180,33	\$ 61.383,93	\$ 62.611,61
EXPORTACIONES NETAS	\$ 187.551,69	\$ 191.302,73	\$ 195.128,78	\$ 199.031,36	\$ 203.011,98
EXPORTACIONES DE SOMBREROS	\$ 103.153,43	\$ 105.216,50	\$ 107.320,83	\$ 109.467,25	\$ 111.656,59
EXPORTACIONES DE BOLSOS	\$ 75.020,68	\$ 76.521,09	\$ 78.051,51	\$ 79.612,54	\$ 81.204,79
EXPORTACIONES DE ARTESANIAS	\$ 9.377,58	\$ 9.565,14	\$ 9.756,44	\$ 9.951,57	\$ 10.150,60
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 949,70	\$ 968,69	\$ 988,07	\$ 1.007,83	\$ 1.027,98
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 422,08	\$ 430,52	\$ 439,13	\$ 447,91	\$ 456,87
OTROS INGRESOS	\$ 527,62	\$ 538,17	\$ 548,94	\$ 559,92	\$ 571,12
TOTAL INGRESOS	\$ 254.314,96	\$ 259.401,26	\$ 264.589,28	\$ 269.881,07	\$ 275.278,69
INVENTARIO INICIAL	\$ 69.215,71	\$ 70.600,02	\$ 72.012,02	\$ 73.452,26	\$ 74.921,31
COMPRAS NETAS	\$ 141.909,74	\$ 144.747,94	\$ 147.642,90	\$ 150.595,76	\$ 153.607,67
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	\$ (48.525,67)	\$ (49.496,18)	\$ (50.486,11)	\$ (51.495,83)	\$ (52.525,75)
COSTO DE VENTAS	\$ 162.599,78	\$ 165.851,78	\$ 169.168,81	\$ 172.552,19	\$ 176.003,23
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 91.715,18	\$ 93.549,48	\$ 95.420,47	\$ 97.328,88	\$ 99.275,46
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 45.832,45	\$ 46.749,10	\$ 47.684,08	\$ 48.637,77	\$ 49.610,52
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 19.389,39	\$ 19.777,18	\$ 20.172,72	\$ 20.576,18	\$ 20.987,70
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 3.475,37	\$ 3.544,87	\$ 3.615,77	\$ 3.688,09	\$ 3.761,85
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 2.385,80	\$ 2.433,51	\$ 2.482,18	\$ 2.531,82	\$ 2.582,46
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 3.057,83	\$ 3.118,99	\$ 3.181,37	\$ 3.245,00	\$ 3.309,90
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 1.199,57	\$ 1.223,56	\$ 1.248,03	\$ 1.272,99	\$ 1.298,45
GASTOS DE DEPRECIACION	\$ 16.324,50	\$ 16.650,99	\$ 16.984,01	\$ 17.323,69	\$ 17.670,16
GASTOS DE VENTAS	\$ 15.551,65	\$ 15.862,68	\$ 16.179,93	\$ 16.503,53	\$ 16.833,60
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 3.098,18	\$ 3.160,14	\$ 3.223,34	\$ 3.287,81	\$ 3.353,57
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 283,66	\$ 289,33	\$ 295,12	\$ 301,02	\$ 307,04
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 7.237,83	\$ 7.382,58	\$ 7.530,24	\$ 7.680,84	\$ 7.834,46
TRANSPORTE	\$ 2.498,47	\$ 2.548,44	\$ 2.599,41	\$ 2.651,40	\$ 2.704,42
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 1.199,32	\$ 1.223,30	\$ 1.247,77	\$ 1.272,72	\$ 1.298,18
GASTOS DE VIAJE	\$ 1.234,20	\$ 1.258,88	\$ 1.284,06	\$ 1.309,74	\$ 1.335,93
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.289,79	\$ 1.315,59	\$ 1.341,90	\$ 1.368,74	\$ 1.396,11
GASTOS DE GESTION	\$ 2.973,91	\$ 3.033,39	\$ 3.094,06	\$ 3.155,94	\$ 3.219,06
OTROS GASTOS DE REGALIAS	\$ 12.574,55	\$ 12.826,04	\$ 13.082,56	\$ 13.344,21	\$ 13.611,10
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 78.222,35	\$ 79.786,80	\$ 81.382,54	\$ 83.010,19	\$ 84.670,39
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 13.492,82	\$ 13.762,68	\$ 14.037,93	\$ 14.318,69	\$ 14.605,07
IMPUESTOS	\$ 4.992,34	\$ 5.092,19	\$ 5.194,04	\$ 5.297,92	\$ 5.403,87
UTILIDAD O PERDIDA NETA	\$ 8.500,48	\$ 8.670,49	\$ 8.843,90	\$ 9.020,78	\$ 9.201,19